

IMPLEMENTANDO **PROGRAMA DE INTEGRIDADE** NO SETOR PÚBLICO

2023

Governador do Estado

Wilson Miranda Lima

Vice-Governador do Estado

Tadeu de Souza Silva

Controlador-Geral do Estado

Jeibson dos Santos Justiniano

Subcontrolador-Geral de Controle

Lúcia de Fátima Ribeiro Magalhães

Subcontrolador-Geral de Transparência e Ouvidoria

Albfredo Melo de Souza Júnior

Elaboração

Giselle Vasconcelos Guedes

Jéssica de Souza Costa

Revisão

André Marcelo Ribeiro Viga

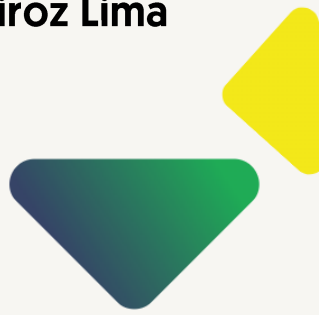
Elisângela Nogueira Rodrigues

Lúcia de Fátima Ribeiro Magalhães

Robson Carvalho da Silva

Projeto Gráfico

Cleydiane Queiroz Lima





MISSÃO

Promover o aprimoramento contínuo, a transparência da gestão pública, a prevenção e o combate à corrupção, incentivando o controle social, monitorando a qualidade dos gastos públicos, o equilíbrio fiscal e a efetividade das políticas públicas.

VISÃO

Ser reconhecida nacionalmente como instituição indutora da qualidade dos gastos públicos e da efetividade das políticas públicas no Amazonas.

VALORES

Observância aos princípios constitucionais e legais: impessoalidade, moralidade, transparência, economicidade e eficiência no atendimento às demandas da sociedade. Foco no cidadão. Imparcialidade. Valorização do servidor público. Trabalho em equipe.



www.cge.am.gov.br



“Quanto à virtude, não basta conhecê-la, devemos tentar também a possuí-la e colocá-la em prática” Aristóteles in Ética a Nicômaco.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Consequências da corrupção ao governo, pessoas e empresas	9
Figura 2 – Conceituação de integridade.....	10
Figura 3 – Fraude vs. Corrupção	10
Figura 4 - Regulamentação da integridade no setor público estadual	12
Figura 5 - Eixos do Programa de Integridade	16
Figura 6 - Formas de demonstrar o comprometimento da alta administração.....	18
Figura 7 - Fatores de risco à integridade	19
Figura 8 - Riscos à integridade.....	20
Figura 9 - Modelo de levantamento de risco.....	20
Figura 10 - Recomendações para a elaboração de um Código de Conduta	22
Figura 11 – Exemplos de Políticas	23
Figura 12 – Exemplos de Controles Internos	25
Figura 13 – Investigações preliminares	25
Figura 14 – Perguntas a serem respondidas no Plano de Comunicação.....	28
Figura 15 - Recomendações de gestão de treinamentos	29
Figura 16 - Requisitos do Canal de Denúncia.....	30
Figura 17 - Perguntas a serem respondidas pelo denunciante (caso seja possível).....	31
Figura 18 - Etapas do processo investigatório	33
Figura 19 - Indicadores quantitativos.....	35
Figura 20 - Indicadores qualitativos.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO I - ASPECTOS GERAIS	8
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	9
1.2. CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE INTEGRIDADE.....	9
1.3. PASSEIO HISTÓRICO SOBRE A REGULAMENTAÇÃO DA INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO ESTADUAL.....	11
1.4. O QUE É UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?.....	13
1.5. POR QUE IMPLANTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?	13
CAPÍTULO II - EIXOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE.....	15
2.1. PANORAMA DOS EIXOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE.....	16
2.2. COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	17
2.3. AVALIAÇÃO DE RISCOS	18
2.4. CÓDIGO DE CONDUTA.....	21
2.5. CONTROLES INTERNOS.....	24
2.6. TREINAMENTO PERIÓDICO E COMUNICAÇÃO.....	27
2.7. CANAIS DE DENÚNCIAS	30
2.8. INVESTIGAÇÕES INTERNAS.....	32
2.9. MONITORAMENTO CONTÍNUO.....	34
CAPÍTULO III - COMO IMPLEMENTAR O PROGRAMA DE INTEGRIDADE	37
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	43



INTRODUÇÃO

Para o fomento da cultura de integridade, aprimoramento de instrumentos de controle e combate à corrupção no âmbito estadual, cabe à Controladoria-Geral do Estado (CGE), como órgão central do Sistema de Controle Interno, orientar e acompanhar a implementação de procedimentos que viabilizem ações de efetivação do Programa de Integridade.

Conforme previsto nas normas, as Unidades Gestoras estaduais devem implantar Planos de Integridade, disseminando entre os agentes públicos a cultura de controle interno, de gestão de riscos e de prevenção à corrupção em todas as suas formas, além do estímulo aos valores de ética e de transparência nos atos administrativos.

A utilização desta ferramenta tem dentre seus objetivos monitorar relações de conflitos de interesses e a criação de mecanismos anticorrupção, além de fornecer aos cidadãos mais confiabilidade nas instituições públicas.

Cumprindo sua missão institucional, a CGE publica este guia orientativo para implementação do Programa de Integridade nas organizações públicas estaduais, e espera contribuir para, com a participação de todos, o desenvolvimento de um modelo de gestão eficiente e eficaz.



CAPÍTULO I - ASPECTOS GERAIS

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Os inúmeros casos de corrupção e falta de ética, expostos na mídia brasileira, da relação entre o setor público e a iniciativa privada, resultaram em prejuízos financeiros, sociais e políticos, bem como impactaram negativamente, a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

A corrupção afeta tanto governo, pessoas e empresas, causando as seguintes consequências (ENAP, 2023), conforme representação abaixo:

Figura 1 - Consequências da corrupção ao governo, pessoas e empresas

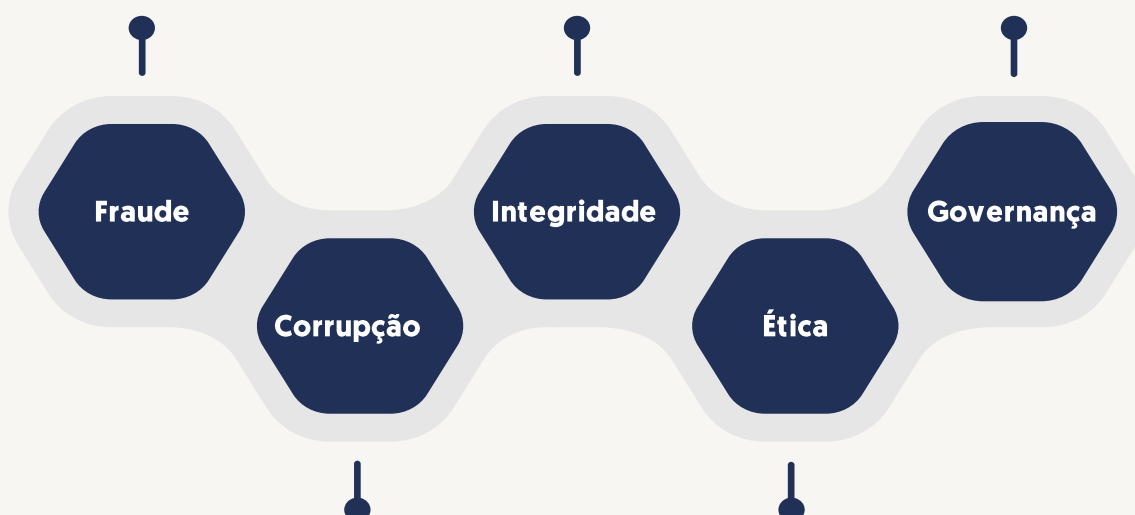
GOVERNO	PESSOAS	EMPRESAS
• mina a democracia e o estado de direito; • prejudica o desenvolvimento em geral; • provoca a desmoralização e a perda de confiança no governo e nas instituições públicas; • aumenta os custos e reduz a qualidade dos serviços públicos; • aumenta a desigualdade e a burocracia; e • gera a má alocação dos investimentos públicos.	• diminui a qualidade de vida; • arruína carreiras e reputações; • nega acesso a serviços básicos, inclusive à justiça e à oportunidade de empregos; • gera sentimento de desilusão; e • perpétua a pobreza.	• aumenta riscos de condenações e sanções; • distorce o mercado e afugenta investimentos; • reduz a produtividade; • aumenta os custos empresariais, favorecendo incentivos errados.

Diante deste cenário, alguns conceitos ganharam destaque, tais como: ética, integridade, compliance e Programa de Integridade, este surgindo como instrumento para auxiliar no combate às práticas corruptas e antiéticas.

1.2. CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE INTEGRIDADE

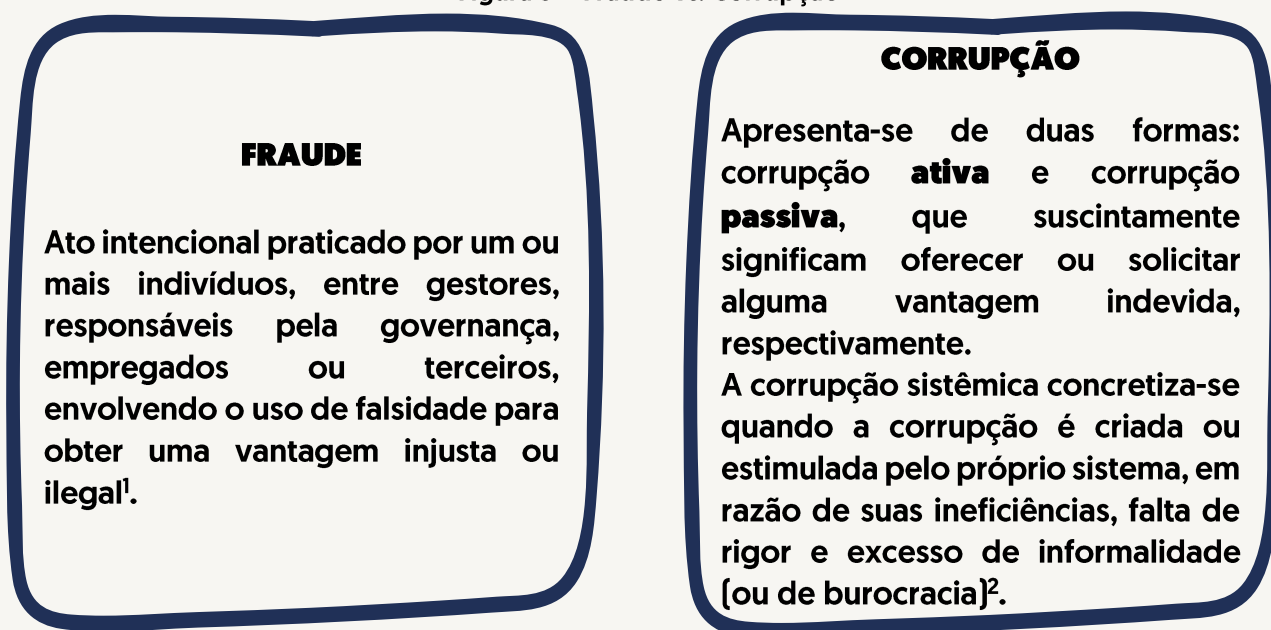
É importante assimilar alguns conceitos introdutórios que serão incorporados ao debate entre os servidores e alta administração, auxiliando a estabelecer uma base sólida para discussão e a compreensão mais aprofundada da integridade em diferentes contextos.

Figura 2 – Conceituação de integridade



O Tribunal de Contas da União, na publicação Referencial de Combate à Fraude e Corrupção - Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (2018), expõe:

Figura 3 – Fraude vs. Corrupção



12

Por outro lado, a integridade representa comportamentos e ações consistentes com um conjunto de princípios e padrões éticos ou morais adotados por indivíduos e instituições, criando uma barreira para a corrupção (ENAP, 2023).

¹ Norma ISA 240 da IAASB - Editado em conjunto pelo *Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants e Association of Certified Fraud Examiners*

² Código Penal, arts. 317 e 333

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2021) especifica esse conceito, definindo integridade pública como o alinhamento consistente e a adesão a normas, valores, princípios éticos compartilhados para defender e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.

A ética trata do que é moralmente bom ou mau, certo ou errado, ou seja, significa tomar decisões e agir pautando-se pelo respeito e compromisso com o bem, a honestidade, a dignidade, a lealdade, o decoro, o zelo, a responsabilidade, a justiça, a isenção, a solidariedade e a equidade, entre outros valores reconhecidos pelo grupo”, como indicado no Código de Ética do TCU³.

Por fim, o Decreto Estadual nº 40.849/2019⁴ considera como um dos princípios da governança a “Integridade”. Entende-se por governança estadual a “maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos do Estado, visando o desenvolvimento e a melhoria da capacidade do Governo em planejar, formular e programar política e cumprir funções, sendo as principais características da boa governança: Estado de Direito, transparência, responsabilidade, orientação por consenso, igualdade, inclusividade, efetividade, eficiência e prestação de contas”.

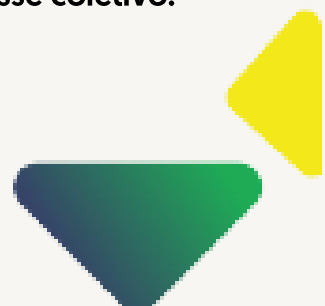
1.3. PASSEIO HISTÓRICO SOBRE A REGULAMENTAÇÃO DA INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO ESTADUAL

A regulamentação da integridade no setor público representa um marco significativo na busca por uma gestão governamental transparente, ética e responsável. Ao longo dos anos, o governo tem reconhecido a necessidade de estabelecer diretrizes e mecanismos regulatórios para promover a integridade nas instituições públicas.

Os instrumentos normativos desempenham um papel fundamental na definição de normas que devem ser seguidos pelos agentes públicos e particulares, que se relacionam com a Administração, estabelecendo regras para prevenir a corrupção, combater práticas antiéticas e garantir o uso adequado dos recursos públicos em prol do interesse coletivo.

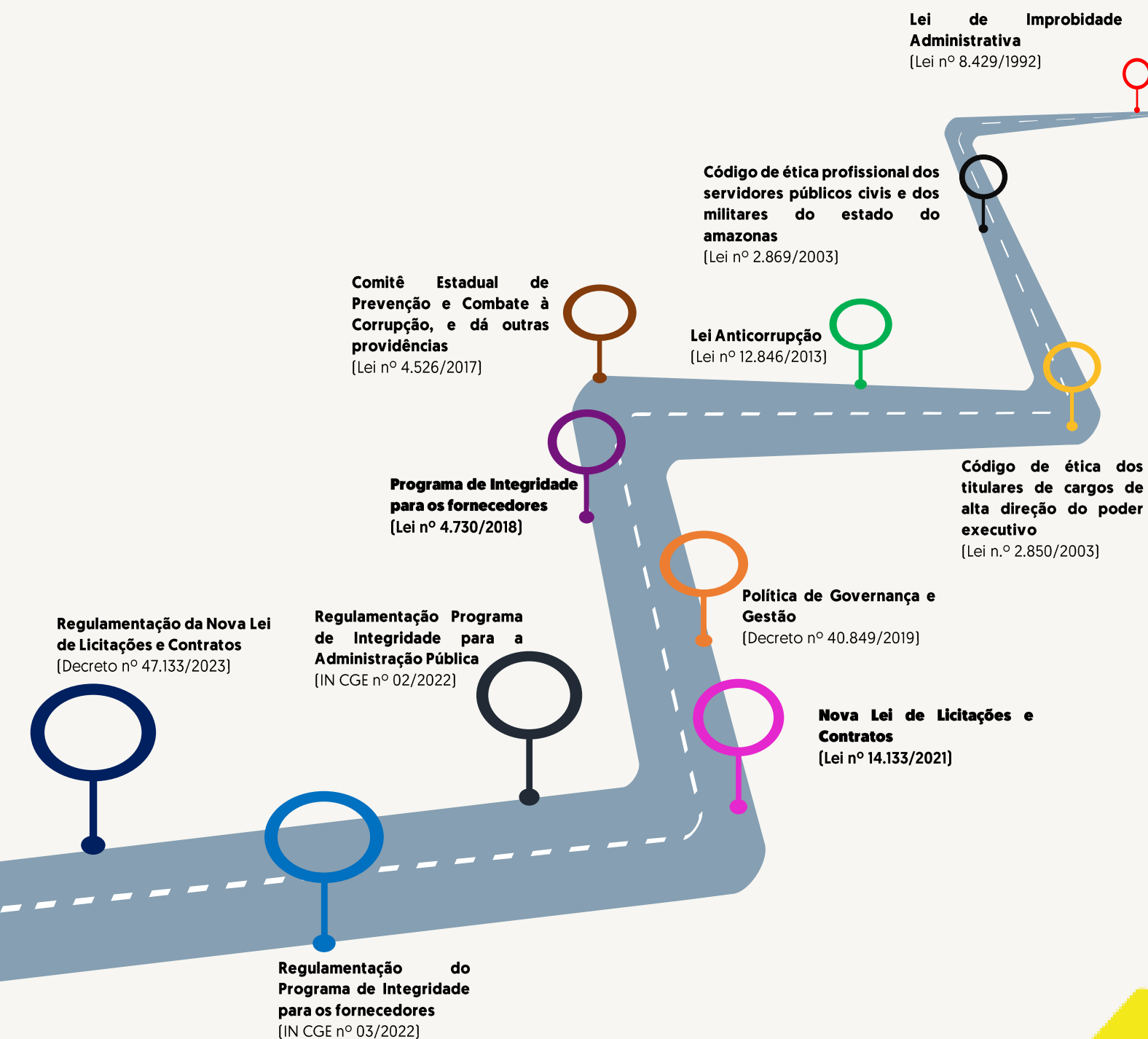
³ Resolução-TCU nº 226, de 27 de maio de 2009

⁴ arts. 4º, 5º, 27 e 28 do Decreto estadual nº 40.849/2019



Neste contexto, observam-se abaixo os marcos regulatórios sobre a temática de integridade.

Figura 4 - Regulamentação da integridade no setor público estadual



1.4. O QUE É UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

Uma das formas de se trabalhar a integridade no setor público se dá pela criação e implementação de um programa.

O Programa de Integridade consiste em instrumento que deve estabelecer um conjunto de procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, além de fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Este também pode ser interpretado como um conjunto estruturado de medidas institucionais para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta (CGU, 2016).

1.5. POR QUE IMPLANTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE?

Ao implementar um programa de integridade, uma organização se posiciona como defensora dos princípios éticos, colocando o interesse público em primeiro lugar.

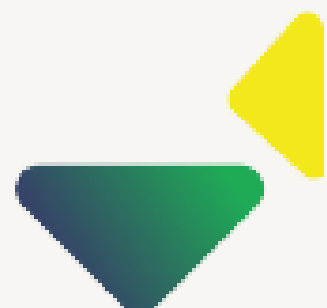
Neste contexto, é fundamental compreender os motivos pelos quais é essencial possuir um programa de integridade, destacando-se:

- **Cumprimento legal:** ajuda a garantir que uma organização pública esteja em conformidade com as leis, regulamentos e normas cumpridas. Isso reduz o risco de multas, respeitos legais e danos decorrentes de não-conformidade.
- **Prevenção de corrupção e fraude:** prevenir, detectar e mitigar práticas corruptas e fraudulentas, promovendo uma cultura organizacional que desencoraja tais comportamentos e oferece canais seguros para denúncias.
- **Fortalecimento da credibilidade:** adoção de práticas éticas e transparentes para aumentar a confiança dos stakeholders (fornecedores, tribunais de contas, ministérios



públicos e a sociedade em geral), contribuindo para construir uma opinião sólida e positiva para o órgão ou entidade.

- **Melhoria da governança:** reforça a governança ao estabelecer políticas e procedimentos claros, estruturas de prestação de contas e transparência nas operações da organização.
- **Redução de riscos e prejuízos financeiros:** implementação de controles internos para prevenir a concretização dos riscos de perdas decorrentes de práticas antiéticas e corrupção.
- **Promoção da confiança, do bem comum e da cultura de integridade:** contribui para o fortalecimento da confiança nas instituições públicas e privadas, sendo essencial para o desenvolvimento econômico, social e político de uma sociedade, promovendo o bem comum, fomentando também a cultura organizacional baseada em valores éticos, conduta responsável e respeito às leis, auxiliando para criar um ambiente de trabalho saudável, motivador e engajado, além de fortalecer os laços entre os servidores.



CAPÍTULO II - EIXOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

2.1. PANORAMA DOS EIXOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Os eixos ou pilares de um programa de integridade podem variar, ligeiramente, na nomenclatura dependendo da fonte ou abordagem utilizada.

O regramento estadual propõe aos órgãos e entidades a implementação do Programa de Integridade estruturado em 08 (oito) eixos, apresentados abaixo (art. 1º da IN CGE nº 02/2022):

Figura 5 - Eixos do Programa de Integridade



Esses eixos são interdependentes, isto é, para o bom funcionamento do programa todos devem ser desenvolvidos com o mesmo grau de prioridade.

No modelo proposto pela *Legal Ethics Compliance* – LEC (2020), há ênfase na “*Due Diligence*” e na “*Diversidade e Inclusão*” que, inclusive, são elevados ao posto de pilares. Apesar de a Instrução Normativa CGE nº 02/2022 não abordar expressamente essas temáticas entre seus eixos, ambas devem ser tratadas no escopo de outros pilares, conforme serão demonstrados.

2.2. COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

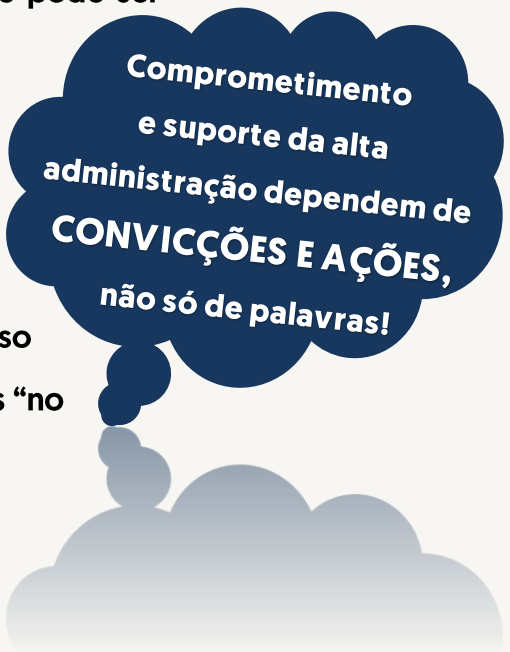
O art. 2º da IN CGE/AM nº 02/2022 prevê que a alta administração dos órgãos ou entidades estaduais deve expressar compromisso e apoio à implementação e ao cumprimento do programa de integridade, demonstrando, por intermédio de ações institucionais públicas ou internas, a importância dos valores e das políticas que o compõem. Liderar envolve estimular e orientar uma comunicação clara entre os diversos níveis da instituição.

O “número um” da organização precisa, efetivamente, engajar-se, desejar e promover o desdobramento do programa em atividades práticas, tomando para si a responsabilidade de fomentar a sua mensagem. Esse pilar, em alguns setores, é caracterizado pela expressão *“tone from the top”* (ou *“tone at the top”*) que pode ser traduzida por “o exemplo vem de cima”.

A importância do comprometimento da alta direção é crucial para a efetividade, sucesso e manutenção da equipe engajada no apoio do programa de integridade. A deficiência ou ausência desse pilar resulta no descompasso dos demais servidores, levando a ferramenta existir apenas “no papel”.

Para Serpa (2016), falar sobre a importância do programa durante apresentações é uma das formas que os gestores expressam apoio, entretanto, é necessário muito mais do que isso, pois a demonstração ocorre em cada uma das ações e decisões realizadas cotidianamente. Integridade naquilo que se fala e, ao mesmo tempo, no que se acredita e faz.

De acordo com o item 5.3 da ISO 37.301:2021 o dirigente máximo deve garantir que: haja recursos adequados e apropriados para estabelecer, desenvolver, implementar, avaliar, manter e melhorar o programa; as políticas, processos e procedimentos sejam desenvolvidos e implementados; ele e as demais partes interessadas sejam informados em um tempo hábil sobre os assuntos de integridade, assegurando que ações apropriadas

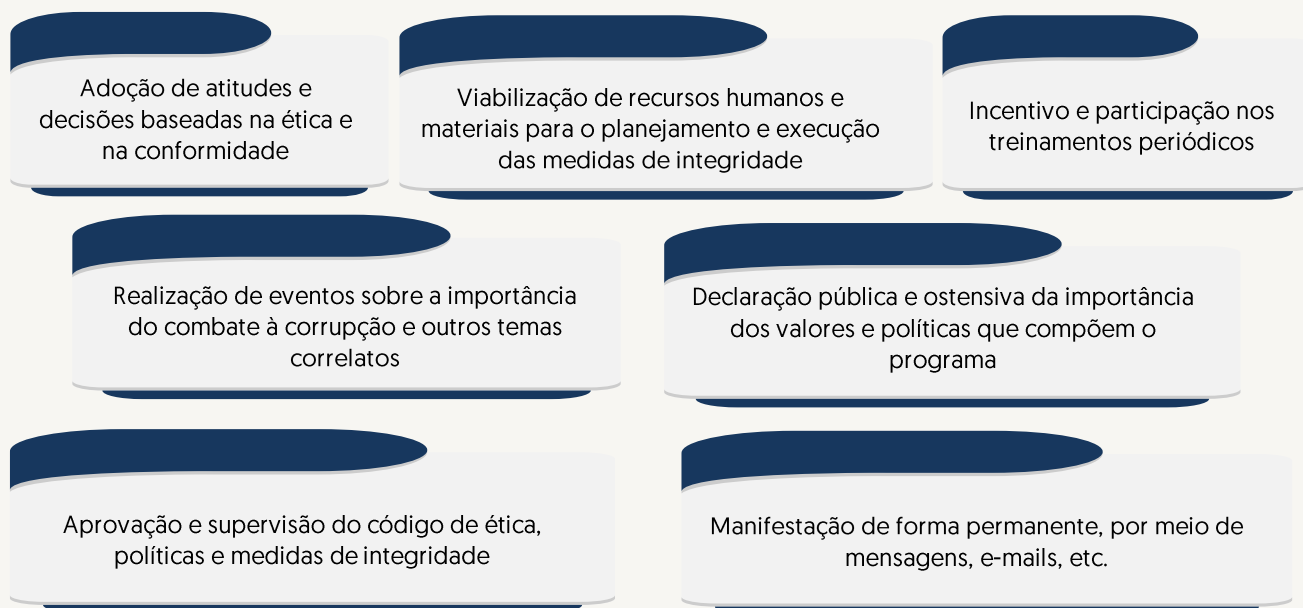


Comprometimento
e suporte da alta
administração dependem de
CONVICÇÕES E AÇÕES,
não só de palavras!

sejam tomadas; o comprometimento íntegro seja mantido e que o contrário seja tratado adequadamente; e haja nomeação de servidor ou comissão para gerir o programa.

Dentre outras ações, o comprometimento e apoio da alta direção pode ser certificado das seguintes maneiras (art. 2º, parágrafo único, IN CGE/AM nº 02/2022):

Figura 6 - Formas de demonstrar o comprometimento da alta administração



É com cada palavra e, principalmente comportamento inspirador que os líderes reforçam valores e princípios, agindo e decidindo com base na ética e integridade para o atingimento final de objetivos estratégicos da instituição (CUNHA; KALAY; CHEN, 2019).

2.3. AVALIAÇÃO DE RISCOS

A ISO 31000:2018 define riscos como o efeito da incerteza nos objetivos, normalmente expresso em termos de fontes de risco, eventos, consequências e probabilidades.

Por risco à integridade, entende-se que são ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, podendo se configurar em causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem (CGU, 2018).

A gestão de riscos associada ao tema da integridade consiste no processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pelo órgão ou entidade que contempla as atividades de analisar, identificar, mapear, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos [art. 4º da IN CGE/AM nº 02/2022].

O art. 27 do Decreto Estadual nº 40.849/2019 determina que esta ferramenta deve integrar o processo de planejamento estratégico dos órgãos e entidades, nos quais os resultados serão utilizados para melhoria continua do desempenho e dos processos de gerenciamento estratégico, de riscos, controle e governança.

É provável que haja um setor responsável pela identificação e demais atividades da gestão de riscos, importante avaliar de que forma será realizado esse pilar, se o Programa de Integridade beneficiará (aproveitamento do tempo e utilização de metodologia já institucionalizada) ou prejudicará (divisão do processo mental dos gestores com mais de um assunto simultaneamente) com a concentração ou descentralização dessa atividade.

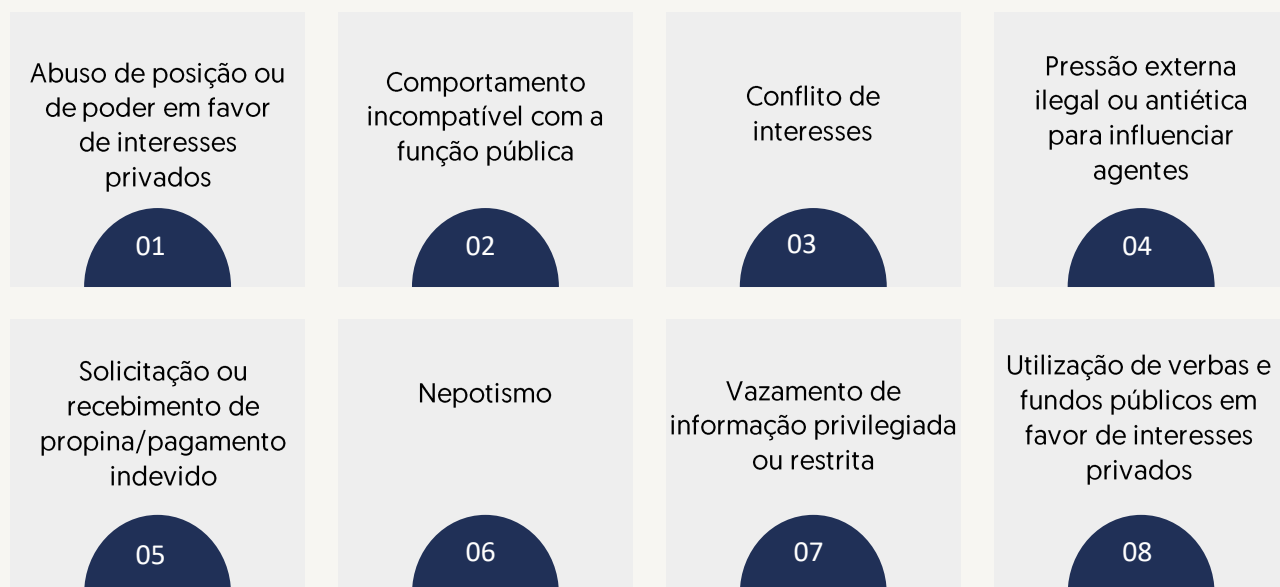
Os fatores de risco à integridade variam conforme o caso concreto e de uma Unidade para outra. Abaixo, apresenta-se um rol exemplificativo de suas causas mais comuns:

Figura 7 - Fatores de risco à integridade

Legislação e normas internas imprecisas ou omissas	Impunidade ou sentimento de impunidade entre os servidores
Pressões organizacionais verticais (hierárquicas) e horizontais (colegas de trabalho)	Ingerências externas nas atividades do órgão/entidade
Desconhecimento de normas/procedimentos pelos servidores	Gestão incorreta de documentos/processo
Fragilidades em políticas de transparência e de controle social	Ausência/deficiência de alimentação de sistemas informatizados, mecanismos de controle interno, planejamento estratégico e operacional, recursos humanos/orçamentários

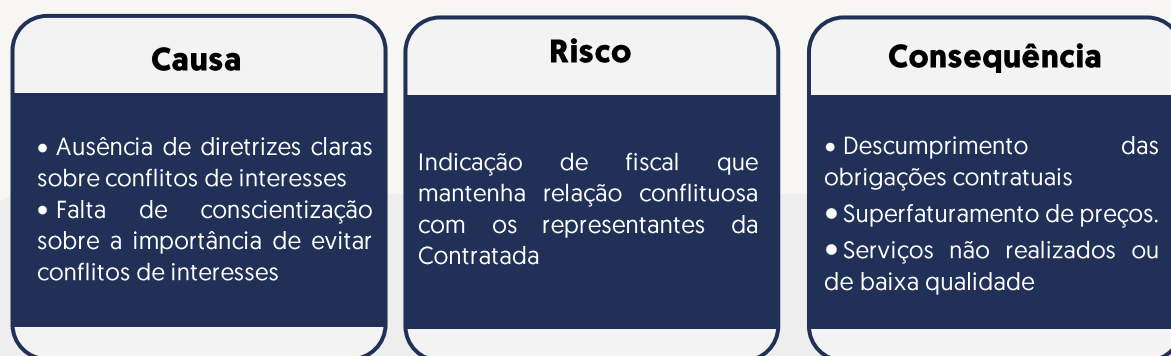
A identificação e avaliação dos riscos permite que se tenha uma visão geral dos níveis aos quais a instituição está exposta, contribuindo para o processo de priorização de alguns tratamentos em detrimentos de outros. Como exemplos de riscos à integridade, podem ser citados:

Figura 8 - Riscos à integridade



A título ilustrativo, apresenta-se um modelo de levantamento de risco, o anexo deste documento contém outros exemplos.

Figura 9 - Modelo de levantamento de risco



DEVIDO à ausência de diretrizes claras sobre conflitos de interesses e da falta de conscientização sobre a importância de evitá-lo, PODERÁ ocorrer indicação de fiscal quem mantenha relação conflituosa com os representantes da Contratada, OCASIONANDO o descumprimento das obrigações contratuais, superfaturamento de preços e em serviços não realizados ou de baixa qualidade.

Uma vez identificado a quais riscos a instituição está exposta e de tê-los priorizado (mais relevantes para o órgão ou entidade em um dado momento), caberá a elaboração da definição dos controles internos para promoção das devidas tratativas (SERPA, 2016).

O Guia Metodológico de Gestão de Riscos⁵, elaborado pela Controladoria-Geral do Estado, explica detalhadamente os procedimentos integrantes da ferramenta e poderá ser adotado como subsídio para o desenvolvimento deste pilar.

2.4. CÓDIGO DE CONDUTA

Após a avaliação de riscos é necessário que o Programa de Integridade passe a ser documentado com a criação de códigos, políticas e procedimentos, contribuindo para formalização inicial daquilo que é a postura do órgão/entidade e esclarecendo como deve ser desenvolvida a prestação do serviço público e os relacionamentos internos e externos entre agentes públicos e privados de maneira a mitigar a ocorrência de possíveis quebras de integridade.

A Unidade não pode exigir que o indivíduo mude seus padrões morais, mas pode exigir um certo tipo de comportamento dentro da instituição pública e no desempenho de suas atividades (SERPA, 2016).

Deste modo, o Código de Conduta, complementado pelas políticas e procedimentos, estabelecerá os padrões de condutas, aplicáveis a todos os servidores, administradores, independentemente de cargo ou função exercidos, bem como definirá os comportamentos dos agentes públicos na relação com terceiros, fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários e associados (IN CGE 02/2022, art. 3º). CUNHA, KALAY & CHEN (2019) apontam algumas recomendações para a elaboração do Código de Conduta.

⁵ Disponível no sítio da Unidade na aba “Manuais/Gestão de Riscos” (<https://www.cge.am.gov.br/manuais/>)

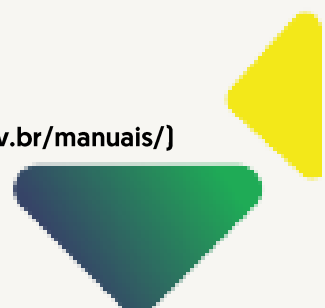


Figura 10 - Recomendações para a elaboração de um Código de Conduta

Título do Documento	Embora a IN CGE nº 02/2022 traga a expressão “Código de Conduta”, é possível alterá-lo para outro que seja mais atrativo, tais como: Código de Ética, Guia de Valores Éticos, Diretrizes de Comportamento Respeitoso, Carta de Conduta Positiva, Guia de Conduta Socialmente Responsável.
Temas abordados	• A análise de riscos pode ser um ponto de partida para definir os temas essenciais; • Todos os temas que forem tratados na Política devem ser abordados e provenientes do Código; • Os temas podem ser específicos para o setor da Unidade (Abordagem e revista policial; Prevenção ao Bullying e Assédio Escolar, etc).
Estrutura	Os temas devem ser abordados de forma objetiva, sucinta e clara, fazendo referência às políticas ou procedimentos específicos que detalharão cada assunto (caso seja necessário); Mensagem da alta administração logo no início do documento reafirma os valores e princípios da Unidade, bem como reforça o <i>tone at the top</i>; Inserir informações de acesso aos canais e áreas responsáveis, além de reforçar preceitos de confidencialidade, imparcialidade, possibilidade de anonimato e garantia de não retaliação; Divulgar a existência de Comitê de Ética (ou similar), responsável pela gestão, eficácia e aplicação do código; Indicar a responsabilidade de todos os funcionários de conhecer, divulgar e cumprir o Código em suas atividades; Conter o caminho a ser percorrido pelo servidor em caso de dúvidas (Unidade de Controle Interno, Comissão de Ética, RH, dentre outros); Previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da instituição

As políticas e procedimentos necessários para detalhamento de algum ponto do Código de Conduta (“Política-Mãe”) podem conter, dentre outros, os seguintes tópicos: objetivo do documento; papéis e responsabilidades das áreas relacionadas; procedimentos a serem adotados; o que não é permitido fazer; gestão de consequências em caso de descumprimento (sanções aplicáveis), referenciamento ao Código de Conduta e outras políticas, aprovadores e data de publicação.

A tabela abaixo demonstra algumas políticas relativas ao Programa de Integridade e quais as principais áreas propostas para participar da elaboração do código de conduta. Não necessariamente todas serão adotadas pela Unidade, a depender de suas peculiaridades, podem inclusive ampliar os exemplos citados, (CUNHA; KALAY; CHEN, 2019).

Figura 11 – Exemplos de Políticas

Política	Escopo	Áreas Envolvidas
Anticorrupção	Conformidade com leis antissuborno e estabelecer padrões de conduta em relação a negociações com fornecedores	Jurídico e Comissão de Ética (ou similar)
Relacionamento com agente públicos e atendimento à fiscalização	Identifica, nomeia e regula as intenções dos agentes públicos com empresas	Jurídico, Comissão de Ética (ou similar) e Áreas que possuem relacionamento direto como fornecedores
Conflitos de Interesse	Definir os tipos de potenciais conflitos de interesse envolvendo servidores e processo de reporte tempestivo	Jurídico, Comissão de Ética (ou similar) e RH
Assédio Moral e Discriminação	Proíbe e define as sanções para qualquer ato de assédio e discriminação no ambiente de trabalho	Jurídico, Comissão de Ética (ou similar) e RH
Presentes, refeições, hospitalidade, doações, patrocínios/eventos	Definir parâmetros como custo, frequência, razoabilidade social, relação com a Unidade	Jurídico, Comissão de Ética (ou similar), Financeiro e RH

Assim, além destas, podem também ser criadas políticas sobre os processos do próprio programa, tais como: monitoramento de novas leis/regulamentações; condução e documentação da avaliação de riscos; determinação, condução e documentação dos treinamentos de integridade, tratamento dos reportes recebidos pelo canal de denúncia; papéis e responsabilidades do comitê de ética (ou similar).

Os documentos estabelecadores de conduta são apenas componentes do programa e devem estar totalmente alinhados aos demais eixos, como: comunicação, treinamento periódico e monitoramento.

Cumpra ressaltar, que o Estado já possui regulamentado os Códigos de Ética para servidores⁶, assim como para os titulares de cargos da alta direção⁷, entretanto, cabe à Unidade utilizá-lo como base para construção de ferramenta mais específica à sua realidade.

2.5 CONTROLES INTERNOS

A implementação dos controles internos contribui para o gerenciamento dos riscos de integridade, os quais devem ser mantidos, analisados criticamente de forma periódica e testados para assegurar a sua contínua eficácia [item 8.2 da ISO 37.301].

A definição dos controles deverá ser pautada no equilíbrio, de forma a diminuir sua intensidade e, ao mesmo tempo, não criar obstáculos às funções e atividades dos órgãos e entidades [IN CGE/AM nº 02/2022, art. 5º]. É fundamental dimensioná-los às reais necessidades da organização, devendo auxiliar, e não impedir, a concretização dos objetivos.

Por controles internos administrativos entende-se que são atividades e procedimentos de controle incidentes sobre os processos de trabalho da unidade com o objetivo de diminuir os riscos e alcançar os objetivos da entidade, presentes em todos os níveis e em todas as funções e executados por todo o corpo funcional da organização [Resolução Atricon 05/2014].

Dentre outros, os controles internos voltados à integridade podem incluir [itens A.12 da ISO 37.001:2017 e A.8.1 da ISO 37.301:2021]:

⁶ Lei Ordinária nº 2869 de 22 dezembro de 2003

⁷ Lei nº 2.850, de 18 de novembro de 2003

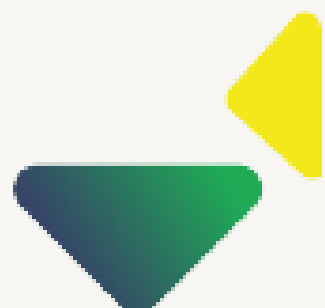


Figura 12 – Exemplos de Controles Internos

☐ Aprovações	☐ Planos de desempenho do pessoal
☐ Processos automatizados	☐ Avaliações e auditorias de <i>compliance</i>
☐ Demonstração de comprometimento da direção e comportamento exemplar	☐ Sistemas e relatórios de exceções
☐ Comunicação frequente, ativa e aberta sobre o comportamento esperado do pessoal (normas e valores, códigos de conduta)	☐ Segregação de responsabilidades e papéis incompatíveis
	☐ Políticas operacionais, processos, procedimentos e instruções de trabalho documentados claros e fáceis de serem adotados

Se houver qualquer uso de fornecedores e contratadas nas atividades da organização pública, convém conduzir uma *Due Diligence* - DDI (diligência prévia) eficaz para assegurar que as suas normas e comprometimento com a integridade não sejam desconsiderados [item A.8.1 da ISO 37.301:2021].

A *Due Diligence* é um processo que objetiva coletar informações para a tomada de decisão sobre determinadas pessoas físicas/jurídicas com as quais a Administração Pública tem a intenção de se relacionar.

A Corte de Contas Estadual subdivide este conceito, estabelecendo a *Due Diligence* como investigações preliminares com foco na pessoa jurídica e *Background Check* direcionadas a pessoal física. Algumas situações de uso são apresentadas abaixo (TCE, 2023):

Figura 13 – Investigações preliminares

<i>Due Diligence</i>	<i>Background Check</i>
• Contratação de pessoa jurídica de direito privado por meio de licitação, contratação direta, inexigibilidade ou dispensa de licitação; • Formalização de Termo de Parceria, Convênio ou doação; • Demais hipóteses de relacionamento do órgão/entidade com entes privados.	• Nomeação para exercício de cargo em comissão, independentemente do cargo ou função vinculada. • Concessão de função gratificada a servidor efetivo; • Nomeação de servidor efetivo para cargo em comissão junto ao órgão/entidade.

As informações analisadas podem ser fornecidas pela pessoa jurídica/física ou extraídas de diversas bases de dados⁸, a fim de avaliar aspectos financeiros, reputacionais, regulatórios, jurídicos, com as mais variadas vertentes, a depender do nível de abrangência e do escopo definido.

Pironti (2018) detalha que o gestor pode empregar a *Due Diligence* para verificar (i) o relacionamento pessoal e familiar dos sócios da empresa/pessoa contratada com servidores vinculados à administração direta ou indireta ou com pessoas politicamente expostas; (ii) os sócios da empresa contratada serem pessoas civilmente incapazes e/ou seus responsáveis pessoas impedidas de contratar com a administração pública.

A utilização desta ferramenta investigativa deve ser realizada cautelosamente, de modo a evitar ilegalidades, como a exclusão do licitante do processo competitivo (propósito empregado, somente, para identificação, monitoramento dos riscos inerentes ao relacionamento do órgão com o terceiro e modulação dos controles), e de servidores aprovados em concursos públicos (devendo ser observados, somente, os requisitos previstos expressamente no edital do concurso público e na legislação aplicável).

⁸ **Fontes e bases de dados de pessoas jurídicas:** Mídias (consulta a redes sociais, notícias e sites buscadores de pesquisa); processos judiciais; Certidão junto ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS da Controladoria-Geral da União; Certidão junto ao Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP da Controladoria-Geral da União; Certidão junto ao Cadastro de Entidades Privadas Sem Fins Lucrativos Impedidas – CEPIM da Controladoria-Geral da União; Declaração de Não Ocorrência de Operações, emitida pelo Target, Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas – CNDT da Justiça do Trabalho; Certidão do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e Inelegibilidade junto ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Lista de Devedores inscritos na Dívida Ativa da União e do FGTS da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN; Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral junto à Receita Federal do Brasil – RFB; Certidão de Licitantes Inabilitados e Inidôneos junto ao Tribunal de Contas da União – TCU.

Fontes e bases de dados de pessoas físicas: Mídias (consulta a redes sociais, notícias e sites buscadores de pesquisa); Consultas a processos judiciais; Emissão de Certidão de Antecedentes Criminais junto ao Departamento de Política Federal; Consulta à base de Mandados de Prisão em aberto junto ao Conselho Nacional de Justiça – CNPJ; Emissão de Certidão do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e Inelegibilidade junto ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Consulta junto à Lista de Devedores inscritos na Dívida Ativa da União e do FGTS da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN; Consulta de Doadores e Fornecedores junto ao Tribunal Superior Eleitoral – TSE; Emissão de Certidão de Filiação Partidária junto ao Tribunal Superior Eleitoral – TSE; Emissão da Certidão de Inabilitado para a Função Pública junto ao Tribunal de Contas da União – TCU; Consulta à Lista de Pessoas Expostas Politicamente da Controladoria-Geral da União.

A Controladoria-Geral do Estado elaborou o Manual de Controles Internos⁹ que detalha a temática. A título ilustrativo, o anexo deste instrumento orientativo contém alguns exemplos de controles internos a serem implementados para corrigir os possíveis fatores de riscos à integridade.

2.6 TREINAMENTO PERIÓDICO E COMUNICAÇÃO

Posteriormente, ao levantamento dos riscos e documentação das políticas, é hora de transmiti-los aos servidores e demais partes interessadas, momento em que a comunicação e o treinamento ganham destaque.

SERPA (2016) aponta que “Programas de Integridade são sobre pessoas entenderem o que é certo e entenderem o motivo de ser melhor fazer o certo, e não creio haver instrumento melhor para conscientização que informação e exemplo”.

As ações de comunicação e treinamento do Programa de Integridade da Administração Pública abrangem todas as iniciativas destinadas a levar aos agentes públicos e partes interessadas os valores do órgão ou entidade, comunicar as regras e padrões éticos, bem como fomentar comportamentos alinhados à moral, ao respeito às leis e à integridade pública (art. 6º da IN CGE nº 02/2022).

CUNHA, KALAY & CHEN (2019) sugerem, para esse pilar, a seguinte diretriz: Esqueça treinamento e comunicação. Antes, faça marketing, engaje e lidere um movimento. No sentido de que o objetivo não é informar sob a perspectiva noticiosa, mas educar a “audiência”, o que é conquistado quando se produz o que o público-alvo quer consumir, de modo que contribua para o propósito do Programa de Integridade.

Para alcançar esse objetivo é importante conhecer as partes interessadas. Os fornecedores, prestadores de serviços e servidores apresentam características distintas, estes, por exemplo, possuem diversos perfis, ocupam funções diferentes e seu background

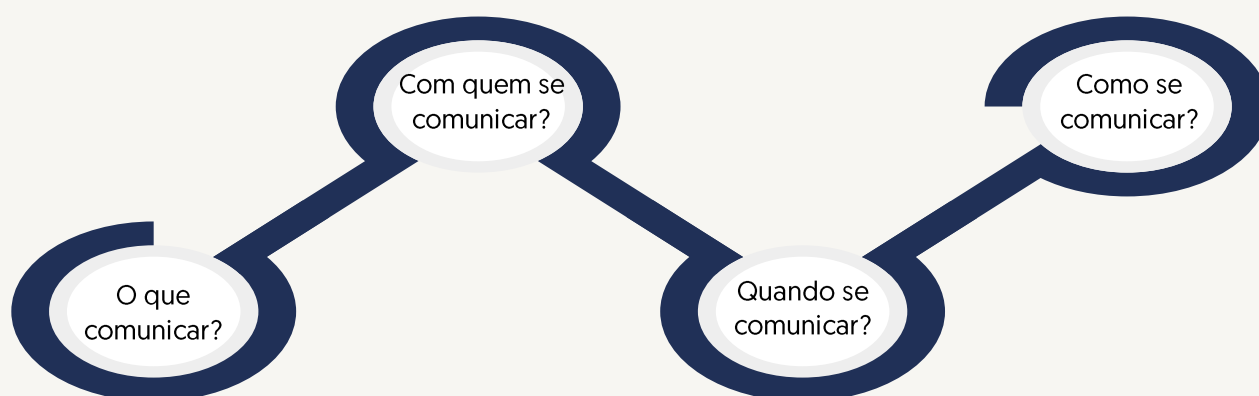


⁹ Disponível no sítio da Unidade na aba “Manuais/Controle Interno (<https://www.cge.am.gov.br/manuais/>)”.

profissional são singulares. O grande segredo é descobrir a “dosimetria” entre a elaboração de materiais genéricos e específicos, de modo que a mensagem possa ser transmitida e compreendida entre todos os públicos.

Superado o desafio de identificar a linguagem adequada para cada ator, deve-se avaliar o volume e a periodicidade dessas comunicações que podem ser externalizadas por meio de um plano que irá responder às seguintes perguntas:

Figura 14 – Perguntas a serem respondidas no Plano de Comunicação



Os métodos comunicativos podem incluir sites, e-mails, boletins periódicos, relatórios anuais (ou outra periodicidade), discussões informais, dias abertos, quadros de avisos, televisão interna, materiais lúdicos, jogos, dentre outros.

A comunicação não deve ser restrita apenas a treinamentos e outras formas de conscientização de servidores, fornecedores, prestadores de serviços. Devem ser previstos, também, o fornecimento de informações periódicas à alta administração acerca do funcionamento do Programa de Integridade da Unidade, como também a participação da Comissão de Ética em reuniões com frequência pré-definida, conforme a estrutura organizacional e a produção de relatórios de acompanhamento para discussão de tópicos que estejam impactando sua efetividade.

Além do Plano de Comunicação, deve ser elaborado o Plano de Treinamento, o qual deve seguir recomendações similares às expostas neste tópico.

Serpa (2016) sugere que os treinamentos sejam, preferencialmente, presenciais, com material lúdico, sessões curtas e com frequência alta, pois contribui para melhor fixação dos conhecimentos. Assim, alguns pontos merecem enfoque:

Figura 15 - Recomendações de gestão de treinamentos

Temas dos Treinamentos	Foco no que é relevante para o órgão/entidade, incluindo assuntos mais óbvios [ética, corrupção, código de conduta, políticas, canal de denúncia, potenciais consequências de não-conformidade], conteúdo dos riscos com níveis altos e temáticas obrigatórias [Lei nº 14.540/2023 - Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual].
Definição do público-alvo	Levar em consideração as funções do público alvo. Aqueles que não enfrentam riscos significativos de integridade em suas funções podem receber treinamento simplificado, para que compreendam o programa e saibam como agir, caso se deparem com uma potencial violação. Por outro lado, aqueles cujo papel envolva um alto risco à integridade devem receber treinamento mais detalhado.
Terceiros a serem treinados e quais conteúdos	Se possível realizar o treinamento com todas as partes externas que possuem relação com a Unidade. Entretanto, em sua impossibilidade, a escolha deve ser baseada no perfil dos riscos associados à atividade do terceiro e aqueles obtidos pela <i>due diligence</i> .
Medição ou não da retenção do conhecimento	Realização de testes/provas ao final do treinamento.
Escolha do facilitador do treinamento	Profissional que conheça bem o conteúdo para dirimir possíveis dúvidas, podendo ser os próprios servidores da Unidade, convidados ou terceiros contratados para ministrar os cursos.
Registro e acompanhamento	Utilização de listas de participação devidamente assinadas pelos participantes e instrutores, registro do percentual de comparecimento, se possível com detalhe sobre as exceções.

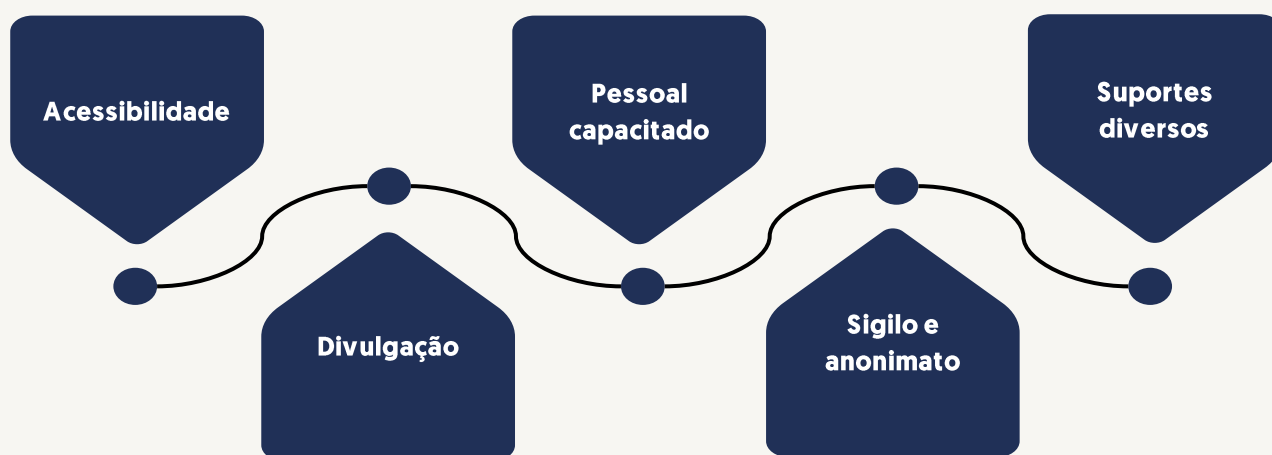
2.7. CANAIS DE DENÚNCIAS

O recebimento e tratamento de denúncias tem papel fundamental em um Programa de Integridade, tanto na detecção, como para prevenção de condutas contrárias às estabelecidas pela instituição pública.

A divulgação e utilização do canal de denúncias (linha ética, canal de integridade, canal de confiança, dentre outros) pelo órgão ou entidade tem por objetivo viabilizar um meio pelo qual todos os servidores e cidadãos possam denunciar desconformidades éticas e de conduta cometidas por servidores da organização, inclusive se pertencentes à alta administração, bem como esclarecer dúvidas sobre dilemas éticos (art. 7º da IN CGE 02/2022).

Na implementação do canal, alguns pontos devem ser considerados (ENAP, 2023):

Figura 16 - Requisitos do Canal de Denúncia



O canal deve estar acessível para qualquer pessoa que deseje denunciar, inclusive de forma anônima. As pessoas que recebem e/ou realizam a análise prévia necessitam receber treinamento adequado de suas atividades.

Os suportes para realização da denúncia devem ser os mais diversos para que o colaborador da ética escolha como fazê-la [telefone, e-mail, internet ou entrega de formulários em papel]. Cuidado, o excesso de opções de suporte precisa de maior gerenciamento por parte da Comissão de Ética (ou setor responsável), bem como pode

gerar trabalho ao denunciante, em qual utilizar, afetando negativamente sua jornada [SERPA, 2016].

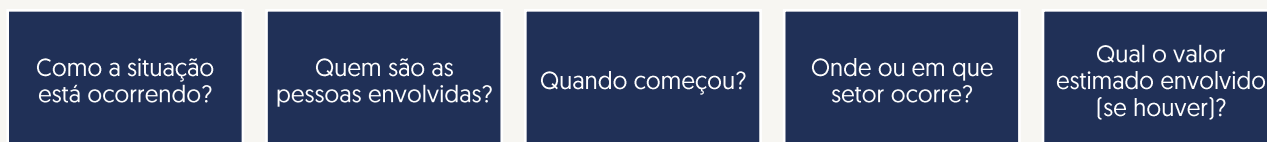
A plataforma integrada de ouvidoria Fala.BR (desenvolvida para recebimento e análise de manifestações dos cidadãos) poderá ser uma ferramenta de apoio bastante útil para os Programas de Integridade ou a própria contratação de canal externo independente.

Para ser utilizado, o canal precisa de divulgação dentro e fora da instituição pública. As orientações das formas de conscientização constam no item anterior [2.6. TREINAMENTO PERIÓDICO E COMUNICAÇÃO].

É essencial que apenas os responsáveis pela análise prévia e investigação tenham acesso às informações da denúncia e aos dados pessoais do denunciante, cujo tratamento deve sempre observar às normas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, pois a quebra do sigilo e do anonimato pode prejudicar a apuração dos fatos e causar danos à reputação de alguém. Cunha, Kalay & Chen (2019) informam que *“o menor sinal de vazamento de informações do canal e retaliação a denunciantes de boa-fé, pode minar a confiança no canal e do Programa de Integridade”*.

O denunciante deve comunicar o máximo de informações de que tenha conhecimento, inclusive eventuais provas de suas alegações, se as tiver. A Enap (2023) orienta que os esclarecimentos aos seguintes questionamentos pelo denunciante facilitarão a compreensão da situação por quem fará a análise prévia e a consequente apuração:

Figura 17 - Perguntas a serem respondidas pelo denunciante (caso seja possível)



Porém, não basta ter o canal, é necessário ter meios para apurar, tratar as denúncias, sancionar aqueles que violaram os padrões de conduta estabelecidos, sendo inclusive imprescindível a disponibilização de meios para que o denunciante acompanhe a denúncia, pois contribuem para transparência e efetividade do programa, conferindo

maior credibilidade aos procedimentos e confiança nesse importante mecanismo (CGU, 2015).

Nesse sentido, deve existir um protocolo para o recebimento, classificação e tratamento destas denúncias, sendo observadas algumas etapas: recebimento, fontes e requisitos de admissibilidade; avaliação da gravidade; planejamento e realização da investigação; comunicação dos resultados, ações corretivas e mitigatórias.

Serpa (2016) expõe que “frustrações” são esperadas, muitos serão os contatos recebidos que terão dados incompletos, com pouca informação e muita emoção, ou que terão, unicamente, por objetivo prejudicar alguém, então comunique e oriente, sempre, as partes interessadas a fazer uso adequado do canal e com responsabilidade.

2.8. INVESTIGAÇÕES INTERNAS

Os órgãos e entidades devem possuir processos internos investigativos para garantir que os fatos sejam verificados, responsabilidades identificadas, sanções e ações corretivas sejam aplicadas, não importando o nível do agente, gerente e servidor que as causou, demonstrando o comprometimento da instituição pública com o fazer correto e punir aqueles que não compartilham dos mesmos valores éticos (SIBILLE, SERPA & FARIA, 2020).

As investigações internas podem iniciar de diversas fontes, tais como: denúncia de servidores e prestadores de serviços; noticiários da mídia; resultado do trabalho da auditoria interna ou externa.

O primeiro passo é fazer o julgamento de admissibilidade, analisar se a alegação ou denúncia, permite e requer investigação, objetivando arquivar ou dar continuidade às ações.

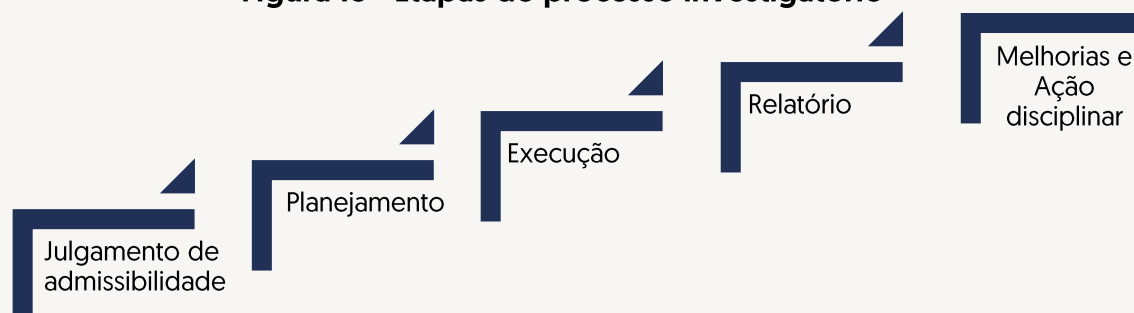
Se for possível, devolva um planejamento, detalhando as etapas necessárias.

Os responsáveis pela investigação devem ser guiados pelos documentos e alegações. Os procedimentos adotados, conduzidos de forma confidencial, buscam vincular evidências coletadas a seus autores e destinatários.



A consequência natural da execução das atividades (análise documental, entrevistas, dentre outros) é a preparação do relatório, o qual deve conter o escopo da investigação, resumo das medidas tomadas, descrição de todos os fatos apurados, proposição de implementação de melhorias nos controles internos (retreinamento, criação e revisão de políticas, dentre outras) e ação disciplinar, se necessário. Abaixo, apresentam-se as etapas do processo investigatório.

Figura 18 - Etapas do processo investigatório



O Programa de Integridade requer um componente punitivo para alcançar os resultados desejados, garantindo que os indivíduos compreendam que a adoção de comportamentos contrários ao Código de Conduta e demais políticas, resultará em consequências negativas.

É de extrema importância assegurar que as consequências sejam proporcionais às infrações e que haja um tratamento justo e igualitário para todos os servidores e demais partes envolvidas. Se as sanções forem demasiadamente leves ou extremamente severas, ou se forem aplicadas exclusivamente àquelas funções hierarquicamente inferiores, por exemplo, a legitimidade do sistema será contestada [CGU, 2015].

O Código de Ética do Servidor Estadual informa que a pena aplicável ao servidor público é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes da Comissão de Ética, com ciência do faltoso.

A censura, consiste em manter nos assentamentos funcionais do servidor o registro da falta cometida, para que, em eventuais consultas, o serviço de gestão de pessoas tenha

ciência da punição, a fim de instruir e fundamentar promoções e outros procedimentos próprios da carreira do servidor.

Além disso, a Comissão poderá propor ao dirigente máximo: exoneração de ocupante de cargo ou função de confiança; retorno do servidor ao órgão ou entidade de origem; e remessa de expediente ao setor ou autoridade competente para exame de eventuais transgressões de naturezas diversas.

O Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas¹⁰ estabelece algumas penalidades disciplinares que poderão ser aplicadas.

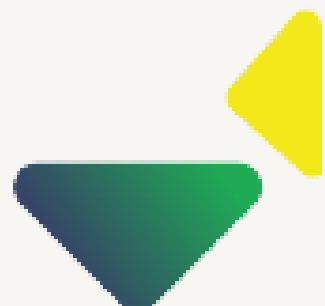
A Unidade deve utilizar os resultados de investigações para a melhoria do Programa de Integridade, por meio da análise crítica de seus procedimentos para examinar se a questão ocorreu devido à alguma inadequação e, se for o caso, convém tomar medidas urgentes e apropriadas para melhorá-los [ISO 37001:2017].

2.9. MONITORAMENTO CONTÍNUO

Para avaliar a efetividade de um Programa de Integridade, é essencial realizar um monitoramento contínuo, de modo a verificar se os eixos estão operando conforme o previsto, os efeitos esperados em relação à conscientização estão sendo alcançados, riscos estão sendo devidamente gerenciados e se novos surgiram durante a operacionalização do programa, conforme o caso, implementar medidas mitigadoras.

De acordo com o art. 9º da IN CGE nº 02/2022, o monitoramento deverá ser realizado a partir da análise e coleta de informações acerca da atuação e do funcionamento no órgão ou entidade permitindo a identificação tempestiva de falhas e pontos passíveis de aprimoramento, tais como: relatórios regulares sobre as rotinas do programa; tendências verificadas nas reclamações dos usuários dos serviços do órgão ou entidade; informações obtidas a partir do canal de denúncias.

¹⁰ Lei nº 1762 de 17 de novembro de 1986



Nesse sentido, indicadores de gestão ganham destaque, pois “não se gerencia aquilo que não se mede, e da mesma forma, não se mede o que não se define” (CUNHA, KALAY & CHEN, 2019).

Vejamos alguns exemplos de indicadores qualitativos e quantitativos que podem ser utilizados na rotina de monitoramento, em anexo consta modelo dos demais pilares.

Figura 19 - Indicadores quantitativos

Pilar	Descrição	Previsto	Realizado
TREINAMENTO PERIÓDICO E COMUNICAÇÃO	Quantidade de servidores treinados (listar quantidade por setor/departamento)		
	% de fornecedores e prestadores de serviços treinados		
	Quantidade de horas investidas pela Comissão de Ética		
	Elaboração de planejamento de treinamento e comunicação anual		
	% de retenção de conhecimento (aplicação de testes)		
	Quantidade de campanhas de comunicação para promover a integridade		

Fonte: Adaptado de livro Compliance além do Manual: Coleção Compliance *Mastermind*

Figura 20 - Indicadores qualitativos

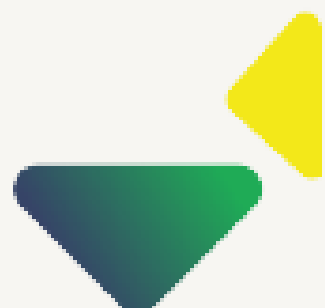
Pilar	Descrição	Sim	Parcialmente	Não
TREINAMENTO PERIÓDICO E COMUNICAÇÃO	A Unidade oferece treinamentos regulares sobre integridade e ética para todos os servidores/empregados públicos?			
	O treinamento aborda áreas específicas de risco para a Unidade?			

	O treinamento é adaptado às necessidades e funções específicas?			
	A Unidade utiliza diferentes formatos de treinamento (presencial, online, etc.) para atender às necessidades das partes interessadas (prestadores de serviços, fornecedores, servidores, empregados públicos)?			
	A Unidade avalia a eficácia do treinamento por meio de testes ou questionários de avaliação?			
	Os servidores/empregados são incentivados a compartilhar conhecimentos e boas práticas relacionadas à integridade?			

A auditoria no Programa de Integridade também é método eficaz e essencial para garantir a continuidade e implementação de melhorias, objetivando verificar se os eixos estão sendo cumpridos.

No trabalho devem ser adotadas, técnicas e princípios previstos no processo de auditoria governamental tradicional, apresentando as constatações dos fatos incorretos, oportunidade de aperfeiçoamento e recomendações.

É relevante ressaltar que o monitoramento e demais eixos devem ser customizados à realidade do órgão ou entidade, considerando os elementos específicos do contexto local como cultura, legislação, riscos levantados, caso contrário, mesmo com todos os esforços empregados, o Programa terá alta probabilidade de não ser efetivo.



CAPÍTULO III - COMO IMPLEMENTAR O PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Programa de Integridade será operacionalizado a partir de um Plano de Integridade, concebido e implementado de acordo com o perfil específico de cada órgão e entidade [art. 10 da IN CGE nº 02/2022]. Apresenta-se, a seguir, como sugestão, um roteiro básico, contemplando passos para concretização dos pilares do programa.

14 PASSOS PARA IMPLMENTAR UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO SETOR PÚBLICO

Os primeiros passos do processo de implementação do Programa de Integridade são essenciais para estabelecer as bases sólidas e garantir que ele seja eficaz e sustentável. Dessa forma, propõe-se o seguinte roteiro, suportado, inclusive, por modelos documentais, em anexo.

**PASSO 1: Designação
de Comissão**

**PASSO 8: Elaboração
do Plano de
Comunicação e
Treinamento**

**PASSO 2: Elaboração
do cronograma de
implementação**

**PASSO 9: Elaboração
do Plano de
Integridade**

**PASSO 3:
Entendimento do
Contexto**

**PASSO 10: Divulgação
e Treinamento**

**PASSO 4:
Identificação e
avaliação de riscos**

**PASSO 11:
Implementação de
indicadores de
desempenho**

**PASSO 5: Elaboração
do Código de
Conduta e políticas
complementares**

**PASSO 12:
Monitoramento
(acompanhamento e
auditoria)**

**PASSO 6:
Implementação de
controles internos**

**PASSO 13: Análise
crítica pela Alta
administração**

**PASSO 7:
Estabelecimento de
protocolo e de canal
de denúncias**

**PASSO 14: Revisões
periódicas**

PASSO 1: Designação de Comissão

Para iniciar o trabalho, o dirigente máximo deve designar um grupo de trabalho ou comissão responsável por elaborar e implantar o programa de integridade na instituição.

A esta comissão compete coordenar a estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade, bem como a orientação, treinamento e implantação de outras ações relacionadas.

Para tanto, o gestor deve dotar o grupo de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desenvolvimento de suas competências, além de ter acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico do órgão/entidade.

O gestor poderá designar comissão diversa apenas para promover as investigações.

PASSO 2: Elaboração do cronograma de implementação

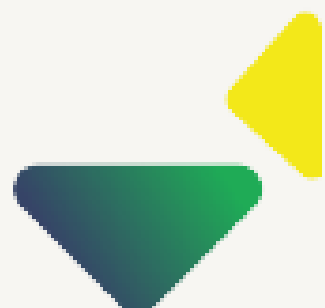
O cronograma servirá como um guia detalhado que auxiliará na execução ordenada e organizada das atividades necessárias para implementar o programa em toda a organização,

podendo ser ajustado ao longo do processo, à medida que novas informações são obtidas, novas necessidades surgem e lições são aprendidas.

PASSO 3: Entendimento do Contexto

Obter compreensão abrangente do ambiente organizacional, considerando os fatores internos e externos que podem afetar a integridade da instituição pública, tais como: arcabouço legal e regulatório aplicável; partes interessadas; limites geográficos ou institucionais, ou ambos, para os quais o Programa de Integridade será inicialmente desenvolvido; áreas de maior risco; documentos e ações existentes na Unidade sobre essa temática.

A elaboração de um diagnóstico situacional em termos de integridade, fornece *insights* valiosos sobre os desafios e as oportunidades específicas da organização, permitindo uma abordagem personalizada e direcionada em todos os níveis.



PASSO 4: Identificação e avaliação de riscos

Realizar uma análise detalhada dos riscos de integridade que o órgão/entidade enfrenta, dentro do escopo definido, ajudará a desenvolver estratégias de mitigação apropriadas.

PASSO 5: Elaboração do Código de Conduta e políticas complementares

Elaborar um Código de Conduta claro e abrangente, que estabeleça os princípios éticos e comportamentais esperados de todos os servidores do órgão público. Além disso, desenvolver políticas complementares para abordar questões específicas relacionadas à integridade.

PASSO 6: Implementação de controles internos

Desenvolver e implementar controles internos efetivos para garantir que as políticas e procedimentos do programa sejam seguidos adequadamente.

PASSO 7: Estabelecimento de protocolo e de canal de denúncias

Garantir que existam canais seguros e confidenciais para que as partes interessadas possam relatar violações éticas ou suspeitas de conduta inadequada. Desenvolver protocolos claros para o tratamento e a investigação dessas denúncias.

PASSO 8: Elaboração do Plano de Comunicação e Treinamento

Elaborar um plano de comunicação abrangente para garantir que todas as partes interessadas, internas e externas, estejam cientes do programa de integridade, sejam treinadas e possam mecanismos de comunicação e treinamento; identificação e avaliação dos riscos de integridade; ações de controle, fornece feedback e contribuições valiosas.

PASSO 9: Elaboração do Plano de Integridade

O Programa de Integridade será operacionalizado a partir de um Plano de Integridade, concebido e implementado de acordo com o perfil específico de cada

órgão e entidade, que deverá conter, no mínimo: caracterização geral do órgão ou entidade; padrões de ética e de conduta; mecanismos de comunicação e treinamento; identificação e avaliação dos riscos de integridade; ações de controle, responsáveis e meios de monitoramento dos riscos; canais de denúncias; e medidas disciplinares.

PASSO 10: Divulgação e Treinamento

Dar publicidade ao Plano de Integridade, Código e demais políticas, disseminando regularmente os valores e princípios da organização.

PASSO 11: Implementação de indicadores de desempenho

Estabelecer indicadores que permitam avaliar a eficácia do programa de integridade. Isso inclui métricas para medir o cumprimento de políticas, a taxa de denúncias recebidas e a eficácia das ações corretivas.

PASSO 12: Monitoramento (acompanhamento e auditoria)

Acompanhar e realizar auditorias no programa para identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias

conforme necessário, suportados pelos indicadores.

PASSO 13: Análise crítica pela Alta administração

Revisar os resultados, discutir os desafios e tomar decisões estratégicas para fortalecer o programa.

PASSO 14: Revisões periódicas

Com base nas informações coletadas nas avaliações e no feedback recebido, revise e atualize regularmente o programa de integridade para garantir sua relevância e eficácia contínuas.

Ao seguir esses passos, uma organização estará preparando o terreno para perenidade de um programa de integridade eficaz. Essa jornada requer um comprometimento constante, envolvimento de todos os níveis da organização e uma cultura de integridade enraizada em cada aspecto das operações.

Os modelos editáveis estão disponíveis no site da Controladoria-Geral para uso, compondo-se:

Modelo 1 – Portaria de Designação

Modelo 2 – Entendimento do Contexto



Modelo 3 – Cronograma de Implementação

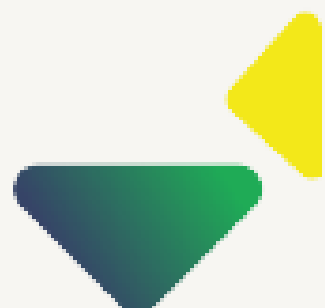
Modelo 4 – Gerenciamento de Risco de Integridade

Modelo 5 – Indicadores Gerenciais Quantitativos

Modelo 6 – Indicadores Gerenciais Qualitativos

Modelo 7 – Plano de Comunicação/Treinamento

Modelo 8 – Plano de Integridade.



REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AMAZONAS. Controladoria Geral do Estado do Amazonas. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos**. 2021. Disponível em: <<https://www.cge.am.gov.br/manuais/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

AMAZONAS. Controladoria Geral do Estado do Amazonas. **Manual de Controles Internos**. 2023. Disponível em: <<https://www.cge.am.gov.br/manuais/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

AMAZONAS. Decreto Estadual nº 40.849, de 25 de junho de 2019. **Disciplina a Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas e dá outras providências**. Disponível em: <<https://www.cge.am.gov.br/legislacao/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

AMAZONAS. **Instrução Normativa CGE/AM N° 002, de 28 de novembro de 2022. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas na implementação do Programa de Integridade, no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, e dá outras providências**. Disponível em: <<https://www.cge.am.gov.br/legislacao/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

AMAZONAS. **Lei nº 2.850, de 19 de novembro de 2003. Institui o Código de Ética dos Titulares de Cargos de Alta Direção do Poder Executivo**. Disponível em: <<https://www.cge.am.gov.br/legislacao/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

AMAZONAS. **Lei nº 2.869, de 22 de dezembro de 2003. Institui o Código de Ética Profissional dos Servidores Públicos Civis e dos Militares do Estado do Amazonas**. Disponível em: <<https://www.cge.am.gov.br/legislacao/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

AMAZONAS. Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Resolução n.º 10, de 28 março de 2023. Dispõe sobre a utilização das ferramentas de Due Diligence e Background Check para avaliação de riscos de integridade de terceiros no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas – TCE/AM e dá outras providências**. Disponível em: <https://www2.tce.am.gov.br/?page_id=20964>. Acessado em 30 de maio de 2023.

ASSI, Marcos; HANOFF, Roberta Volpato. **Compliance: como implementar**. São Paulo. Trevisan Editora, 2018. 50MB; ePUB.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018. Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acessado em 30 de maio de 2023.

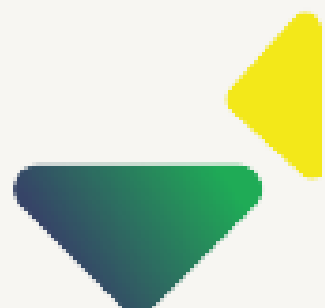
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37.001:2017: Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37.301:2021: Sistemas de gestão de compliance — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, 2021.

ASSOCIAÇÃO DO MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon 05/2014. Diretrizes de controle externo ATRICON 3204/2014: Controle interno. Instrumento de eficiência dos Jurisdicionados**. Brasília, DF. 2014. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/normas/resolucao-atricon-no052014-controle-internodos-jurisdicionados/>>. Acessado em 29 de maio de 2023.

BRASIL. Controladoria Geral do Estado da União. **Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade-publica>>. Acessado em 01 de junho de 2023.

BRASIL. Controladoria Geral do Estado da União. **Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências**. Disponível em: < https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195>. Acessado em 01 de junho de 2023.



BRASIL. Controladoria Geral do Estado da União. Portaria CGU nº 750, de 20 de abril de 2016. **Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21174312/do1-2016-04-25-portaria-n-750-de-20-de-abril-de-2016-21174239>. Acessado em 01 de junho de 2023.

BRASIL. Controladoria Geral do Estado da União. **Guia de implantação de programa de integridade nas Empresas Estatais: orientações para a gestão da integridade**. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: < <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/46633>>. Acessado em: 02 de junho de 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.540, de 3 de abril de 2023 - Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual**. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14540.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.540%2C%20DE%203%20DE%20ABRIL%20DE%202023&text=Institui%20o%20Programa%20de%20Preven%C3%A7%C3%A3o,%2C%20estadual%2C%20distrital%20e%20municipal.>. Acessado em 31 de maio de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste [Coestado], Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2a Edição, 2018. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencia_l_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf>. Acessado em 27 de maio de 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Resolução-TCU Nº 226, de 27 DE MAIO de 2009 - Aprova o Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Contas da União**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/C6/27/4A/71/A7EE961041560B96E18818A8/Resolucao-o->



TCU%20226_2009%20Codigo%20de%20Etica%20dos%20Servidores%20do%20TCU.pd>.
Acessado em 30 de maio de 2023.

CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da; KALAY, Márcio El, Alexandre; SERPA. **Compliance além do Manual: Coleção Compliance Mastermind Vol. 2.** Lec Editora, 2020. eBook. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/>>. Acessado em 27 de maio de 2023.

CUNHA, Matheus; KALAY, Márcio El, CHEN; Hui. **Manual de Compliance: Compliance Mastermind Vol. 1.** Lec Editora, 2019. eBook. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/>>. Acessado em 27 de maio de 2023.

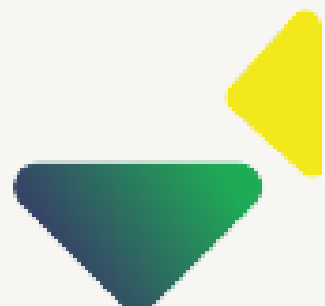
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Fundamentos da Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção.** Brasília: ENAP, 2023. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/catalogo>>. Acessado em 27 de maio de 2023.

FILHO, Clóvis de Barros. **Ética: aprenda com Clóvis de Barros Filho o que todo profissional do futuro precisa saber.** 2021. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/>>. Acessado em 27 de maio de 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil. Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal.** 2021. Disponível em: < https://www.oecd-ilibrary.org/governance/fortalecendo-a-integridade-publica-no-brasil_5414ae92-pt>. Acessado em 27 de maio de 2023.

PIRONTI, Rodrigo. **Due diligence pode ser instrumento de defesa dos gestores da empresa.** 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-set-01/rodrigo-pironti-due-diligence-instrumento-defesa-empresa>>. Acessado em 29 de maio de 2023.

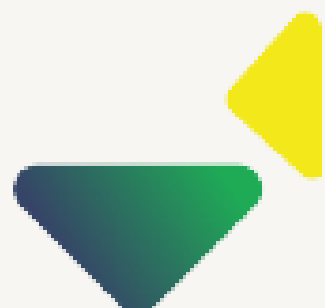
REDAÇÃO LEC. **Compliance: Uma Breve Discussão.** 2020. Disponível em: <<https://lec.com.br/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.



SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance Descomplicado: Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance.** 2016. Epub. ePUB. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/>>. Acessado em 28 de maio de 2023.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre e FARIA, Felipe. **Os Pilares do Programa de Compliance. Uma breve discussão.** 2020. Disponível em: < <https://conteudo.lec.com.br/ebook-pilares-do-programa-de-compliance>>. Acessado em 02 de junho de 2023.

ZILLER, Henrique Moraes; BORGES, Mara Nunes Silva; CRISPIM, Luís Henrique; CASTRO, Adriano Abreu de. **A gestão de risco na prática: conceitos, desafios e resultados no Estado de Goiás.** Belo Horizonte: Fórum, 2023.



CGE | Controladoria-Geral
do Estado

