

PLANO DE INTEGRIDADE PÚBLICA DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Belo Horizonte
Dezembro de 2019

Governador do Estado de Minas Gerais

Romeu Zema Neto

Vice Governador do Estado de Minas Gerais

Paulo Eduardo Rocha Brant

Secretário de Estado de Planejamento e Gestão

Otto Alexandre Levy Reis

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP

Presidente

Helger Marra Lopes

Vice-presidente

Mônica Moreira Esteves Bernardi

Unidade Seccional de Controle Interno (USCI)

Flávia Rigueira Abou-Id



PLANO DE INTEGRIDADE PÚBLICA DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Belo Horizonte
Dezembro de 2019

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Alameda das Acácias, 70

São Luiz

Belo Horizonte – MG

CEP 31.275-150

Telefones: (31)3448.9580 e 3448.9411

E-mail: comunicaçao@fjp.mg.gov.br

Site: <http://www.fjp.mg.gov.br>

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO

Flávia Rigueira Abou-Id

ELABORAÇÃO

Alexandre Gurgel Martins
Aliane Maria Motta Baeta
Ana Luiza Gomes de Araújo
Bruna Nogueira Tosta
Débora Cristina de Oliveira Drumond e Souza
Eugênio Angelo Bicalho Gomes
Erika Gisselle Pessoa Santos da Paixão
Fernanda de Paula Moreira Dias
José Roberto Enoque
Leonardo Barbosa de Moraes
Maria Izabel Marques do Valle
Mônica Moreira Esteves Bernardi

COLABORAÇÃO

Beatriz Siqueira Almeida Marques
Anita Cardoso
Carolina Montolli
Leonardo Dumont (aluno Csap)
Carolina Gabarra (aluna Csap)

NÚCLEO DE EDITORAÇÃO

Agda Mendonça
Ana Paula da Silva
Marília Andrade Ayres Frade
Ytalo Felype Andrade Ferreira (estagiário)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
1 EIXOS.....	9
1.1 Eixo: Governança participativa.....	9
1.2 Eixo: Comprometimento da alta administração.....	12
1.3 Eixo: Transparência	13
1.4 Eixo: gestão de riscos.....	16
1.4.1 Gestão de riscos - conflito de interesses.....	20
1.4.2 Gestão de riscos - nepotismo	21
1.4.3 Gestão de riscos - controles internos	24
1.5 Eixo: Gestão de pessoas.....	27
1.5.1 Gestão de pessoas - capacitação.....	31
1.5.2 Gestão de pessoas - valorização.....	33
1.6 Eixo: Ética.....	37
1.7 Eixo: Código de conduta	41
2 AÇÕES.....	46
2.1 Ação 1: Instituir a governança participativa	46
2.2 Ação 2: Implantar o programa de capacitação.....	46
2.3 Ação 3: Divulgar as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com o público externo.....	48
2.4 Ação 4: Acompanhar o monitoramento do plano de integridade no âmbito da alta administração.....	49
2.5 Ação 5: Realizar diagnóstico de percepção organizacional	49
2.6 Ação 6: Instituir o Plano de Comunicação.....	49
2.7 Ação 7: Divulgar os contratos, convênios e termos de parceria firmados	50
2.8 Ação 8: Mapear e redesenhar os processos críticos da FJP.....	50
2.9 Ação 9: Promover estudo e estratégias para segregação de funções críticas.....	51
2.10 Ação 10: Estabelecer as rotinas internas para vedação de nepotismo.....	51
2.11 Ação 11: Elaborar Política de Segurança da Informação.....	52
2.12 Ação 12: Instituir gerenciamento de riscos	52
2.13 Ação 13: Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho	53
2.14 Ação 14: Executar iniciativas para saúde e para o bem-estar	53
2.15 Ação 15: Criar mecanismos para mediação de conflitos internos.....	54
2.16 Ação 16: Planejar e orientar ações de conduta ética	54
2.17 Ação 17: Elaborar o Código de Conduta Ética específico para a FJP	55
3 GESTÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE.....	56
REFERÊNCIAS.....	59

APRESENTAÇÃO

Alinhado às normas internacionais e federais, em maio de 2017 foi publicado o Decreto Estadual nº 47.185 (MINAS GERAIS, 2017b), que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI) no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo, a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a preservação do meio ambiente e o progresso social do estado. O PMPI tem como objetivo promover a ética, a probidade e o respeito às normas que regulamentam as relações entre a Administração Pública e o setor privado.

O objetivo do decreto é fortalecer um ambiente de integridade no âmbito dos órgãos ou entidades da Administração Pública estadual, promovendo uma rede de confiança e de credibilidade baseada em comportamentos éticos individuais, coletivos e institucionais. Espera-se que o Plano de Integridade: ajude na satisfação e no aumento da produtividade dos agentes e colaboradores; melhore a imagem da instituição; possua mecanismo de identificação de riscos e antecipação de problemas; seja correção efetiva de não conformidades; reitere a limitação de responsabilidades e promova a conduta ética entre servidores, agentes e terceiros (MINAS GERAIS [2018a]).

Os programas de integridade buscam zelar pelo cumprimento das leis, regulamentações, normas internas e padrões éticos, orientando e conscientizando na prevenção de condutas que possam ocasionar riscos à instituição, aos clientes e colaboradores (FEBRABAN *apud* KUNSCH, 2016, p. 123). A aplicabilidade do plano de integridade envolve a gestão de pessoas e de processos e necessita do envolvimento de todas as áreas da instituição.

Para atender ao estabelecido no Decreto nº 47.185/2017, em seu art. 5º, no âmbito da Fundação João Pinheiro (FJP), foi instituída a Portaria FJP nº 016/19 publicada em 3 de abril de 2019, designando um Grupo de Trabalho (GT) responsável por elaborar um Plano de Integridade específico para a instituição.

O GT, multidisciplinar, teve como objetivo consubstanciar o Plano de Integridade e promover ações de sensibilização e disseminação de conteúdos iniciais para a construção coletiva do plano. Partindo do princípio de que a integridade de uma organização é uma

construção conjunta de todos aqueles que dela fazem parte, foram adotadas as seguintes metodologias, fontes de dados e informações:

- a) Diagnóstico de Integridade, Controle Social e Transparência dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, realizado pela Controladoria Geral do Estado (CGE), em 2017, sobre os aspectos de Integridade, Controle Social e Transparência no âmbito do Estado;
- b) Questionário aplicado a todos os atores da instituição em junho/2019 (com o intuito de identificar como cada indivíduo compreende seu trabalho, relacionamentos profissionais e acadêmicos e a instituição como um todo);
- c) Material bibliográfico de referência apresentado pela CGE e outros no estado da arte;
- d) Treinamentos, capacitações, debates e discussões.

Em consonância com as orientações da CGE-MG (MINAS GERAIS, 2017a), o plano foi estruturado em eixos temáticos que foram escolhidos a partir da percepção do GT sobre a identidade institucional da FJP, ratificados pelas respostas ao questionário aplicado ao público interno da Fundação, com a abordagem dos eixos:

1. Governança participativa;
2. Comprometimento da alta administração;
3. Transparência;
4. Gerenciamento de riscos;
5. Gestão de pessoas;
6. Ética;
7. Código de conduta.

Nos capítulos que se seguem, apresentam-se os conteúdos, a fundamentação e os marcos teóricos que balizaram as ações planejadas.

A bibliografia apresentada nos marcos teóricos deste plano reflete a construção dos eixos temáticos imanentes à FJP e abrange recomendações e citações de organismos internacionais e de legislações de âmbito federal e estadual, incluindo as deliberações e recomendações do Conselho de Ética Pública do Estado de Minas Gerais (Conset) e da CGE,

dentre outros, de forma a subsidiar o cumprimento da missão de responsabilidade do Plano de Integridade da FJP e que é compartilhada com outras instâncias de governo no Brasil e no mundo.

A referida organização do plano emana do conceito de que o Plano de Integridade da FJP envolve o controle social com todo o universo de pessoas que materializam a existência institucional da Fundação, como também a busca permanente de um ativo para reputação de excelência.

1 EIXOS

1.1 Eixo: Governança participativa

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), organização internacional que congrega 36 países que adotam os princípios da democracia representativa para organização política, produziu um documento denominado “Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública”, no qual estão diretamente conectadas as práticas de integridade pública às estruturas políticas, econômicas e sociais que promovem o bem-estar socioeconômico.

No documento está definido que “integridade pública refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”. Afirma, também, que a integridade pública implica diretamente na qualidade da democracia, pois quando “decisões sobre políticas públicas são tomadas distantes do interesse público para um interesse particular, podem exacerbar as desigualdades e prejudicar valores democráticos, o crescimento econômico e a confiança no governo” (OCDE, 2017, p. 3-4).

Para alcançar a cultura de integridade pública como valor social, no documento é recomendada uma série de mecanismos que buscam construir uma sustentabilidade comportamental que ultrapasse as abordagens de cumprimento meramente legais. A principal dessas recomendações é o entendimento de que governança pública é uma missão compartilhada, de responsabilidade de todos os níveis de governo, em todos os setores públicos.

Para avançar no conceito ora apresentado, é necessário observar que há fundamentais diferenças entre governança corporativa e governança pública. Para a governança corporativa basta haver prestação de contas e transparência, enquanto para a governança pública exige-se avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, tendo em vista a condução das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Nesse sentido, as evidências indicam que a qualidade dos mecanismos da governança pública é diretamente proporcional à qualidade da integridade pública. Tal entendimento é consonante com o conteúdo do Decreto Federal nº 9.203, de 22 de

novembro de 2017, em que governança pública é definida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017a).

Pelo Decreto nº 9.203/2017 é definido, ainda, que os princípios da governança pública são a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência. Estabelece, também, que caberá à alta administração dos órgãos e das entidades implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança que incluirão, no mínimo, formas de acompanhamento de resultados, soluções para melhoria do desempenho das organizações e instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

O Tribunal de Contas da União (TCU) produziu um guia intitulado “10 passos para uma boa governança”, do qual se extrai que a melhoria da governança pública é uma causa primária a ser trabalhada para a melhora da realidade do país. Pelo guia, recomenda-se o estabelecimento de instâncias internas que considerem o envolvimento das partes interessadas na governança e no monitoramento da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da instituição.

O Decreto Estadual nº 47.185, de 12 de maio de 2017, que dispõe sobre o PMPI, estabelece diretrizes como o apoio permanente e o compromisso dos gestores da alta administração com a manutenção de uma estrutura de governança compatível com um ambiente de integridade e de conduta ética. O Decreto rege-se pelos princípios da boa-fé, honestidade, fidelidade ao interesse público, impessoalidade, dignidade e decoro no exercício de suas funções, lealdade às instituições, cortesia, transparência e eficiência (MINAS GERAIS, 2017b).

No documento intitulado “Guia de Integridade Pública”, volume I, produzido pela CGE-MG, afirma-se que um propósito do Plano de Integridade o aprimoramento da estrutura de governança e que o PMPI tem como um dos objetivos sistematizar práticas de boa governança. Sustenta, ainda, que a governança pode estruturar arranjos virtuosos de gestão e decisão, diluir poderes discricionários e aprimorar fluxos de comunicação, deixando os processos mais abertos, democráticos e transparentes (MINAS GERAIS, [2018a]).

Nele se declara, também, que as melhores práticas de governança pública aplicadas às políticas de integridade refletem processos e poderes decisórios balanceados.

Pelo guia, instrui-se que o Plano de Integridade deve definir claramente processos, papéis, responsabilidades, limites de poder e de autoridade, bem como padrões de qualidade para o processo decisório na governança. Afirma-se, também, que “em um ambiente mais responsivo e dialogado, a ocorrência de fraudes, desvios ou mesmo de eventos não previstos tende a ser menor” (MINAS GERAIS, [2018a], p. 19) Para estimular o equilíbrio dos interesses nas decisões que são tomadas, no guia recomenda-se o estabelecimento de “freios e contrapesos” e cita-se a criação de instâncias colegiadas, consultivas ou deliberativas como um exemplo da busca de equilíbrio, uma vez que tais instâncias permitem o compartilhamento de informações estratégicas da organização, tomada de decisões coletivas, com base em diferentes percepções sobre temas e problemas, resultando em prestação de contas das ações executivas mais assertivas.

Visto o que se apresentou, tem-se que governança pública e governança participativa são termos semanticamente equivalentes. Portanto, essas governanças consubstanciam estruturas de participação colegiadas, responsivas e dialogadas, inerentes à realização da integridade pública.

Corroborando com o objetivo de fortalecer a governança participativa para garantir a efetividade de um plano de integridade pública, por intermédio do documento intitulado “Guia de Integridade Pública”, volume II, a CGE-MG recomenda que, quando a minuta do plano estiver finalizada, ele deve ser apresentado para toda a instituição, para sua legitimação. Deve-se, também, submetê-lo à avaliação das partes interessadas no processo, envolvendo todas as instâncias de governança existentes na instituição (MINAS GERAIS, [2018b]).

A seguir, Quadro 1 com as ações a serem implementadas pelo eixo governança participativa.

Quadro 1: Ações a serem implementadas pelo eixo Governança participativa – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

1	Instituir a governança participativa.
4	Acompanhar o monitoramento do Plano de Integridade no âmbito da alta administração.
5	Realizar diagnóstico de percepção organizacional.

Fonte: Elaboração própria

1.2 Eixo: Comprometimento da alta administração

Conforme se extrai do conjunto bibliográfico já citado, o comprometimento da alta administração com o Plano de Integridade é o fundamento tanto para o efetivo cumprimento do plano, quanto da governança pública. Portanto, independentemente de vontade pessoal dos ocupantes dos altos cargos de direção, esse comprometimento constitui-se em obrigação inerente ao exercício da função. Pode-se dizer, então, que o comprometimento da alta administração com o Plano de Integridade faz parte da “liturgia do cargo”, terminologia que expressa o comportamento esperado por aqueles que ocupam cargo na estrutura da administração pública.

Governança pública e comprometimento da alta direção são indissolúveis, pois toda a implantação de estratégias e controles, inerentes ao Plano de Integridade, depende da liderança da alta administração para a sua efetiva realização. No documento intitulado “Guia de Integridade Pública”, produzido pela CGE-MG, enfatiza-se que a demonstração de conduta ílibada e ética do corpo diretivo é referência e inspiração para o comportamento dos demais servidores. Assim, a liderança necessária à alta administração deve transcender o campo operacional para ser também de reputação: não basta ser íntegro, além disso, a integridade tem que ser demonstrada. Pelo documento afirma-se que

o papel dos dirigentes máximos na transformação cultural da organização é fundamental. Eles devem sempre reforçar publicamente a missão funcional e institucional do órgão ou entidade e comunicar regularmente aos servidores seu compromisso intransigente com a ética pública (MINAS GERAIS, [2018a], p.20).

Pelo conjunto dos documentos oferecidos pela CGE-MG e pelo TCU, bibliografias deste plano, demonstra-se que a alta administração deve evidenciar seu comprometimento com a integridade pública por meio de atitudes tais como: manter a presença ostensiva do dirigente máximo nos eventos de ética; reafirmação cotidiana com o compromisso intransigente com a ética pública por intermédio de oratórias, conduta ilibada, rigor na punição de ilícitos e, principalmente, mediante gestão pelo exemplo.

A seguir as ações a serem implementadas pelo eixo comprometimento da alta administração (QUADRO 2).

Quadro 2: Ações a serem implementadas pelo eixo Comprometimento da alta administração – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

3	Tornar públicas as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com público externo.
4	Acompanhar o monitoramento do Plano de Integridade no âmbito da alta administração.
6	Instituir o Plano de Comunicação.
7	Divulgar os contratos, convênios e termos de parceria firmados.

Fonte: Elaboração própria.

1.3 Eixo: Transparência

Por meio do documento denominado *Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública* incentivam-se a transparência e o envolvimento das partes interessadas em todas as etapas do processo e do ciclo político no desenho e implementação de políticas públicas e na promoção da prestação de contas de forma a garantir a integridade pública. Nele, destaca-se que promover a transparência em governo aberto implica garantir o acesso à informação com dados abertos, juntamente com respostas oportunas aos pedidos de informação. Também se considera fundamental conceder a todas as partes interessadas – incluindo o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos – acesso ao desenvolvimento e implementação de políticas públicas. Adverte-se, ainda no mesmo documento, sobre a necessidade de se evitar a captura de políticas públicas por grupos de interesses particulares, por meio da gestão de situações de conflito de interesses e da promoção da transparência nas atividades de *lobby* e no financiamento de partidos políticos e de campanhas eleitorais.

Recomenda-se, também, o incentivo à inclusão de organizações, grupos de cidadãos, sindicatos e meios de comunicação independentes nos processos de consolidação da integridade pública.

A temática transparência governamental e acesso às informações públicas não é novidade no país, uma vez que a Constituição Federal de 1988 já havia definido o direito de acesso aos dados públicos como um dos direitos fundamentais dos brasileiros, em seu artigo 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 (BRASIL, 1988).

A regulamentação do texto constitucional foi feita pela Lei Federal nº 12.527 de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). A LAI é uma conquista social pela transparência do setor público, porque determina aos órgãos e entidades públicas que divulguem, em local de fácil acesso, as informações de interesse coletivo, produzidas e custodiadas por eles, independente de requerimentos. Isso é intitulado transparência ativa. Também há a transparência passiva, contemplada na LAI, assegurando que qualquer interessado possa apresentar à administração pública, por meio de qualquer meio legítimo, pedidos de acesso à informação (BRASIL, 2011).

No âmbito do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais, o acesso à informação está regulado pelo Decreto nº 45.969, de 2012 (MINAS GERAIS, 2012), e pela Resolução Seplog nº 29, de 2016 (MINAS GERAIS, 2016b). Nesses instrumentos estão contempladas tanto as orientações a respeito de transparência ativa quanto de transparência passiva. Para atender aos preceitos de transparência ativa, os órgãos e entidades devem utilizar a internet como principal meio de divulgação dos dados, sendo esses dados no formato aberto, o que significa que eles podem ser livremente utilizados, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa.

Quanto à transparência passiva, os órgãos e entidades devem manter serviço de informação ao cidadão que permite que esse possa requisitar quaisquer informações à administração pública, seja presencialmente, por telefone ou por formulário eletrônico via internet. Nesse último caso, existe o portal e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de

Informações ao Cidadão). Todas as orientações sobre os procedimentos de como obter informações públicas devem estar divulgadas ativamente.

No Plano de Integridade da CGE-MG a transparência pública, o controle social e a participação social são tratados buscando-se definir o grau de transparência máxima possível, tendo em vista o aperfeiçoamento das políticas públicas e da gestão governamental, o incentivo à prestação de contas, à responsabilização dos agentes públicos e à melhoria da aplicação dos recursos públicos.

Considerando-se todas as possibilidades postas à disposição para fomento de um ambiente transparente dentro da administração pública, cabe aos órgãos e entidades promoverem ações que possibilitem aprimorar suas situações atuais. Um ambiente transparente dificulta a progressão de desvios, elevando a possibilidade de que as ocorrências de corrupção e fraudes sejam identificadas. Tudo colabora para que o controle social aconteça, gerando impactos nas ações governamentais e nos resultados das políticas públicas. Nesse sentido, o Plano de Integridade é um instrumento valioso na construção desse ambiente transparente nas instituições.

Mediante os pressupostos apresentados, o Plano de Integridade da FJP almeja o desenvolvimento de mecanismos que instituem uma transparência ativa, para que a administração pública tenha a possibilidade de recuperar e manter a confiança da sociedade quanto à utilização dos recursos e à prestação de serviços públicos. O desenvolvimento de uma série de ações que possibilitam a qualquer cidadão acompanhar os atos da administração pública, em qualquer tempo e lugar, é o fomento à transparência. Essa torna possível o controle social que é um dos mecanismos de expressão da democracia e da cidadania.

A seguir, Quadro 3 com as ações a serem implementadas pelo eixo transparência.

Quadro 3: Ações a serem implementadas pelo eixo Transparência – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

2	Implantar o programa de capacitação.
3	Tornar públicas as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com público externo.
4	Acompanhar o monitoramento do Plano de Integridade no âmbito da alta administração.
5	Realizar diagnóstico de percepção organizacional.
6	Instituir o Plano de Comunicação.
7	Divulgar os contratos, convênios e termos de parceria firmados.
8	Mapear e redesenhar os processos críticos da FJP.
11	Elaborar Política de Segurança da Informação.
12	Instituir gerenciamento de riscos.
13	Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho.
17	Elaborar Código de Conduta Ética específico para a FJP.

Fonte: Elaboração própria.

1.4 Eixo: gestão de riscos

Por meio da Recomendação da OCDE instruem-se as instituições para que estabeleçam um planejamento estratégico que apresente objetivos e prioridades para controlar os riscos à integridade pública. Afirma, ainda, que um planejamento estratégico para a gestão de riscos deve abordar as deficiências de controle (incluindo a construção de sinais de alerta em processos críticos), bem como a criação de um mecanismo eficiente de monitoramento e garantia de qualidade para o sistema de gestão de riscos. Igualmente, recomenda-se que os mecanismos de controle sejam coerentes e que incluam procedimentos claros para responder às possíveis suspeitas de violações de leis e regulamentos, facilitando o envio de relatórios às autoridades competentes, sem receio de represálias.

A OCDE identifica as três principais fontes de corrupção no setor público a serem contempladas em plano de integridade pública, a saber: contratos públicos; infraestrutura pública e captura de políticas públicas por interesses particulares. Identificados os principais riscos para violação dos padrões de integridade pública, a OCDE recomenda instituir as

melhores práticas de controle interno para o desempenho e eficácia geral do sistema de integridade pública. Para isso, recomenda-se desenvolver indicadores, reunir dados consistentes sobre o nível de implementação do referido plano e monitorar sua eficácia.

Sobre o item contratos públicos, a OCDE relata que os mecanismos de transparência, participação das partes interessadas, acessibilidade, compras eletrônicas, fiscalização e controle são as melhores práticas de controle interno para o desempenho e eficácia geral do sistema de integridade pública. Ademais, afirma que especialmente os projetos em larga escala de infraestrutura pública são vulneráveis à corrupção e à má gestão, uma vez que neles o excesso de orçamento e os atrasos são comuns. Entretanto, a infraestrutura pública também é apresentada como uma oportunidade para o governo mostrar a integridade e aumentar a confiança dos cidadãos, se for desenvolvida por meio de gestão produtiva e transparente, com responsabilidades gerenciais capacitadas a identificar e a mitigar riscos à integridade pública.

No documento da OCDE (2017, p. 4) afirma-se que “políticas públicas estão no centro da relação entre cidadãos e governos e determinam a qualidade do cotidiano dos cidadãos” que as decisões sobre políticas públicas capturadas por interesses particulares, as tornam distantes do interesse público em prol de um interesse particular. Assim, “podem exacerbar as desigualdades e prejudicar os valores democráticos, o crescimento econômico e a confiança no governo”.

Propõe-se que a gestão de recursos humanos aplique princípios básicos, como mérito e transparência, para apoiar o profissionalismo do serviço público, evite o favoritismo, o nepotismo e interferências de políticas indevidas, como também mitigue riscos de abuso de posição e falta de conduta ética. Além disso, recomenda-se que sejam implantados mecanismos para privilegiar o interesse público por meio do envolvimento das partes interessadas, garantindo a transparência, promovendo a responsabilização, aprimorando as políticas de integridade organizacional, a aplicação de um quadro de gestão de riscos e o controle interno para salvaguardar a integridade no setor público.

A OCDE recomenda, ainda, que a instituição pública mantenha um ambiente íntegro e que demonstre o compromisso dos gerentes com a integridade pública e com os valores do serviço público. Isso deve ocorrer com mecanismos de controle que apresentem

objetivos claros e que forneçam um nível razoável de garantia de eficiência, desempenho e conformidade da organização, em leis e práticas.

O TCU produziu um guia intitulado “10 passos para uma boa gestão de riscos”, do qual se extrai que o conceito fundamental da gestão de riscos na administração pública é o valor público. O resultado disso é a recomendação da gestão e do controle da aplicação dos recursos públicos com base em risco, uma vez que as atividades de qualquer organização envolvem riscos que, se não forem gerenciados de forma adequada, poderão afetar o valor público.

Pelo documento recomenda-se que o gerenciamento de riscos nas instituições públicas seja ativo, para não ser surpreendido por eventos que impactem o alcance dos objetivos da organização. Para a implantação de um sistema de gerenciamento de riscos à integridade pública, o TCU recomenda que se empreenda o estudo dos conceitos, princípios, boas práticas e técnicas de gestão de riscos, bem como a definição de papéis e responsabilidades de cada grupo de profissionais e unidades da organização: todos devem entender os limites de suas responsabilidades e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gestão de riscos. Recomenda-se, também, o comprometimento da instituição em tornar disponíveis os recursos necessários para apoiar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos.

Ainda pelo mesmo documento, o TCU explica que a gestão de riscos à integridade pública consiste no conjunto de atividades coordenadas, destinadas a lidar com eventos que podem afetar os objetivos organizacionais. Listam-se as seguintes etapas para a gestão de risco à integridade pública: identificar, analisar, avaliar e priorizar os riscos à integridade pública; responder aos riscos significativos, mediante controles e outras respostas; monitorar e comunicar o desempenho da gestão de riscos. Recomenda-se que a gestão de riscos seja aplicável a todas as atividades e níveis da instituição, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.

Como fundamento, o TCU instrui que a gestão de riscos deve estar integrada aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos, os processos, as funções e as atividades relevantes de todas as áreas que cumprem os objetivos da instituição. A comunicação deve envolver tanto os responsáveis pela implantação da gestão

de riscos quanto as demais partes interessadas - internas e externas, órgãos de controle e cidadãos - que precisam compreender o contexto, as decisões tomadas e as ações necessárias para a eficácia da gestão de riscos. As informações sobre a gestão de riscos devem, portanto, circular pela organização, à exceção daquelas consideradas sigilosas, nos termos da lei.

O Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017a), estabeleceu que as instituições públicas devem manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos. O intuito desse procedimento é a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) produziu um documento intitulado "Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão". Nele demonstra-se que a gestão de riscos interage com o planejamento estratégico, na medida em que a organização, ao identificar, ao tratar os riscos e ao implementar controles internos focados nesses riscos, estará aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos definidos. O documento recomenda que para cada risco identificado seja prevista uma resposta, que pode ser: evitar, aceitar, compartilhar ou reduzir. Necessário se faz a fixação de objetivos, a identificação de eventos, a avaliação de risco, a resposta aos riscos e as atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento. O manual elenca as seguintes atividades de controle: atribuição de autoridade e limites de alçada; revisões da alta administração; revisão de superiores; normatização interna; autorizações e aprovações; controles físicos; segregação de funções; capacitação e treinamento; verificações; conciliações; indicadores de desempenho; revisão de desempenho operacional; programas de contingência e planos de continuidade dos negócios.

Quanto ao gerenciamento da integridade, riscos e controles internos da gestão, o manual do MP apresenta a necessidade de execução das seguintes etapas preliminares: coletar as informações e objetivos dos macroprocessos; listar as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam os macroprocessos; listar os sistemas e outras ferramentas que operacionalizam o processo, uma vez que essas informações são importantes para verificar

se os controles são manuais ou eletrônicos. Atividades de controle, no manual, são definidas como as “políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle” e o plano de implementação de controles é definido como “um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou a otimização dos controles atuais do processo” (BRASIL, 2017c, p. 34-36). Na proposição de ações do manual, afirma-se que é importante instituir controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível. A respeito dos indicadores de desempenho, tem-se: segregação de funções e atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude; limites para transações; combinação de controles manuais e informatizados (automatizados); políticas e procedimentos. Afirma-se, também, que depois de implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo no que diz respeito ao seu desenho e operação.

O *Guia de Integridade Pública*, produzido pela CGE-MG, afirma-se que, embora haja bastante diversidade de métodos e instrumentos para a gestão de riscos de integridade pública, há igualmente convergência em relação às etapas de implementação do processo, que são: caracterização de perfil (relatório de maturidade institucional); análise de cenários; mapeamento de processos; identificação dos riscos; avaliação e priorização dos riscos; tratamento; monitoramento; processos de comunicação. No guia afirma-se, ainda, que:

existem riscos específicos à integridade que podem ser objeto de identificação, análise e mitigação. Dilemas morais e a mera aparência de corrupção podem provocar danos severos de imagem e de reputação à organização e com poder de reverberar nas finanças e investimentos externos ou de terceiros (MINAS GERAIS, [2018a], p. 27).

Especificamente sobre o risco à integridade pública, alerta-se que a vulnerabilidade institucional pode favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes e conflito de interesses.

1.4.1 Gestão de riscos - conflito de interesses

A OCDE (2017) apresenta como objetivos da integridade pública “evitar a captura de políticas públicas por grupos de interesse particulares através da gestão de situações de conflito de interesses e promover a transparência nas atividades de *lobby* e no financiamento

de partidos políticos e campanhas eleitorais”. Na Deliberação nº 04, de 23 de setembro de 2004, do Conset, identificam-se situações que suscitam conflito de interesses e dispõe-se sobre o modo de preveni-los. De acordo com o art. 2º dessa deliberação,

suscita conflito de interesses o exercício de atividades que: I - em razão da sua natureza, incompatíveis com as atribuições do cargo ou função pública da autoridade, prevista no art. 11º do Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias afins à competência funcional; II - 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; III - impliquem a prestação de serviços a pessoa física ou jurídica ou a manutenção de vínculo de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão individual ou coletiva da autoridade; IV - possam, pela sua natureza, implicar o uso de informação à qual a autoridade tenha acesso em razão do cargo e não seja de conhecimento público (MINAS GERAIS, 2014b).

Pela Deliberação, em seu Art. 3º, institui-se que a ocorrência de conflito de interesses independe do recebimento direto ou por meio de terceiros de qualquer ganho ou retribuição pela autoridade. As propostas de trabalho ou de negócio futuro no setor privado, bem como qualquer negociação que envolva conflito de interesses, deverão ser imediatamente informadas pela autoridade pública ao Conset, independentemente da sua aceitação ou rejeição. O Conset deverá ser informado pela autoridade e opinará, em cada caso concreto, sobre a suficiência da medida adotada para prevenir situação que possa suscitar conflito de interesses.

1.4.2 Gestão de riscos - nepotismo

Conforme se extrai do conjunto bibliográfico que fundamenta este Plano de Integridade, situações que configuram nepotismo são uma forma de conflito de interesses, cuja interferência decorre de obtenção de vantagem ou favorecimento em razão de relação de parentesco ou compadrio.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) define nepotismo como o favorecimento dos vínculos de parentesco nas relações de trabalho ou emprego, que viola as garantias constitucionais de impessoalidade administrativa, na medida em que estabelece privilégios em função de relações de parentesco e desconsidera a capacidade técnica para o exercício do cargo público. Já o TCU define o nepotismo como a prática pela qual um agente público

usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes, seja por vínculo da consanguinidade, seja da afinidade, em violação às garantias constitucionais de impessoalidade administrativa. O nepotismo direto é aquele em que a autoridade nomeia seu próprio parente enquanto o nepotismo cruzado é aquele em que o agente público nomeia pessoa ligada a outro agente público. Troca de favores também é entendida como designações recíprocas.

O nepotismo é vedado, primeiramente, pela própria Constituição Federal, pois contraria os princípios da impessoalidade, moralidade e isonomia. A Súmula Vinculante n. 13, do Supremo Tribunal Federal (STF), de 21 de agosto de 2008 (BRASIL, 2008), abrange o nepotismo em todos os órgãos e entidades que compõem a administração pública (direta e indireta) do país, ou seja, se aplica às esferas federal, estadual e municipal, e a todos os poderes da União, incluindo todos os órgãos e entidades que compõem o serviço público nacional. Pela súmula é vedado o nepotismo cruzado que ocorre quando dois agentes públicos empregam familiares um do outro como troca de favor. Ficam de fora do alcance da súmula os cargos de caráter político, exercidos por agentes políticos. Nesse sentido, o STF já se manifestou definindo os cargos políticos da seguinte forma:

Os cargos políticos são caracterizados não apenas por serem de livre nomeação ou exoneração, fundadas na fidúcia, mas também por seus titulares serem detentores de um múnus governamental decorrente da Constituição Federal, não estando os seus ocupantes enquadrados na classificação de “agentes administrativos” (BRASIL, 2008).

Na doutrina, Marçal Justen Filho ressalta que

os agentes políticos são indivíduos investidos em mandado eletivo, no âmbito do Poder Legislativo ou do Poder Executivo, e aqueles que, por determinação constitucional, exercitam função de auxílio imediato do Chefe do Poder Executivo, que são os Ministros de Estado no âmbito federal, os secretários estaduais e municipais (JUSTEN FILHO, 2012. p. 832)

Todavia, há autores, como Hely Lopes Meirelles (1990, p. 82) que utilizam um conceito mais amplo de agentes políticos, a saber: “São os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação, ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais”. Incluem-se nesta categoria Chefes do Poder Executivo Federal, Estadual e Municipal, Membros do Poder Legislativo, da Magistratura, do Ministério Público, dos

Tribunais de Contas, representantes diplomáticos Diante da diferença de amplitude entre conceitos doutrinários de agente político e, de modo a melhor assegurar a aplicação da vedação ao nepotismo, há que se estar atento à determinação do STF de que:

Em hipóteses que atinjam ocupantes de cargos políticos, a configuração do nepotismo deve ser analisada caso a caso, a fim de se verificar eventual “troca de favores” ou fraude à lei. Decisão judicial que anula ato de nomeação para cargo político apenas com fundamento na relação de parentesco estabelecida entre o nomeado e o chefe do Poder Executivo, em todas as esferas da Federação, diverge do entendimento da Suprema Corte consubstanciado na Súmula Vinculante 13 (BRASIL, 2008).

Textualmente, a Súmula veda a

nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica, investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança, ou, ainda, de função gratificada na Administração Pública direta e indireta, em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal (BRASIL, 2008).

O Decreto Federal nº 7.203, de 4 de junho de 2010, dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal, no qual o nepotismo não se condiciona à comprovação de influência do agente público na contratação de seu parente, vez que tal influência é presumida, bastando que haja o vínculo familiar entre o agente público e aquele que já foi nomeado ou contratado. A verificação do nepotismo leva em conta apenas os aspectos objetivos: tempo da nomeação, relação de parentesco, data da nomeação e estatura dos cargos (BRASIL, 2010).

O Decreto Estadual nº 42.258 (MINAS GERAIS, 2002a), veda a nomeação, designação, ou qualquer forma de contratação, de servidor público, parente até segundo grau da autoridade sob as ordens de quem o interessado tenha de exercer a sua função, estendendo-se a vedação ao cônjuge, companheiro e àquele que tenha relação de parentesco por afinidade. Excepciona-se o servidor público nomeado em virtude de aprovação prévia em concurso público. Determina-se que a autoridade que incorrer no comportamento de nepotismo responderá pelo provimento irregular na forma prevista em lei.

Pelo Decreto Estadual nº 44.908 (MINAS GERAIS, 2008) institui-se o formulário de preenchimento obrigatório no ato da posse de pessoa nomeada para o exercício de cargo de provimento em comissão, ou designada para exercer função gratificada nos órgãos e entidades do Poder Executivo. Determina-se que a autoridade competente fica impedida de dar posse ao nomeado que declarar no formulário ter parentesco com agente público, de forma a enquadrá-lo na situação de impedimento prevista na Súmula nº 13, do Supremo Tribunal Federal (BRASIL, 2008). Tal orientação é replicada no “Catálogo de Orientações Básicas Relativas à Administração de Pessoal”, da Superintendência Central de Administração de Pessoal (MINAS GERAIS, 2016a).

1.4.3 Gestão de riscos - controles internos

Ainda conforme recomendações da OCDE sobre Integridade Pública, faz-se necessário aplicar um quadro de controle interno à gestão de riscos para salvaguardar a integridade nas organizações do setor público, em particular por meio da garantia de um ambiente de controle, com objetivos claros que demonstrem o compromisso dos gerentes com a integridade pública e com os valores do serviço público, e que forneça um nível razoável de garantia de eficiência, desempenho e conformidade de uma organização em leis e práticas. Deve-se, também, garantir uma abordagem estratégica para a gestão de riscos que inclua a sua avaliação para a integridade pública, abordando as deficiências de controle (incluindo a construção de sinais de alerta em processos críticos) bem como a criação de um mecanismo eficiente de monitoramento e garantia de qualidade para o sistema de gestão de riscos. Deve-se, ainda, garantir que os mecanismos de controle sejam coerentes e que incluam procedimentos claros para responder a possíveis suspeitas de violações de leis e regulamentos, facilitando o envio de relatórios às autoridades competentes, sem receio de represálias. Assim, os controles internos devem abranger todo o Plano de Integridade da instituição, especialmente, no que tange à transparência, prestação de contas e responsabilização.

A sujeição ao controle de todos os atos e de todas as atividades desenvolvidas pela administração pública constitui garantia básica dos cidadãos. Além disso, o controle da atividade administrativa é instrumento imprescindível para a melhoria dos serviços públicos.

A comunidade percebe o controle das atividades administrativas exercidas pelo Estado como instrumento vital no combate à corrupção (FURTADO, 2015, p. 62-65).

O Documento *Gerenciamento de riscos corporativos*, publicado em 2013, pelo COSO¹, define:

controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013, p. 6).

O controle interno também auxilia as entidades a alcançar seus objetivos e a sustentar e melhorar o desempenho das organizações. A premissa de que a necessidade de controle é inerente ao próprio processo de administrar equivale a dizer que a fiscalização e a revisão das atividades desenvolvidas, pelo Estado ou por entidades privadas, não são tarefas diversas a administrar. “A administração deve ser compreendida como um processo desenvolvido em diferentes etapas que compreendem, além do planejamento e da execução, o controle e a avaliação” (FURTADO, 2015, p. 63).

As atividades de controle são implementadas por meio de ações estabelecidas por políticas e procedimentos que vão ajudar a garantir o alcance dos objetivos estabelecidos pela administração, pela mitigação dos riscos existentes (COSO, 2013, p. 7).

Toda a organização é responsável pela implementação de atividades de controle, que “são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico” (COSO, 2013, p. 7). Englobam ações de diversos setores, constituindo um amplo processo, permanente e contínuo permitindo o monitoramento e avaliação dos atos praticados pelos agentes envolvidos (SPINELLI, 2012, p. 482). Podem ser de natureza preventiva ou de detecção e abranger atividades como autorizações e aprovações, verificações e revisões de desempenho do negócio.

Os controles internos não são um fim em si mesmo, eles devem ser implementados a fim de apoiar a organização no alcance de seus objetivos. É fundamental, portanto, dimensionar os controles internos às reais necessidades da organização, tendo em vista que, “os controles internos devem propiciar, e não impedir, a realização dos objetivos da organização” (BRASIL, 2015).

¹ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.*

O Decreto Federal nº 9.203 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal define o controle interno como um mecanismo para o exercício da governança pública:

compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos (BRASIL, 2017).

Da mesma forma o PMPI, instituído pelo Decreto Estadual nº 47.185 , traz como uma de suas diretrizes a valorização dos mecanismos de controle interno, “com ênfase no incremento contínuo da transparência pública, na avaliação de riscos, na adoção de medidas de prevenção e no monitoramento contínuo das atividades” (MINAS GERAIS, 2017b).

A CGE-MG, em seu plano de Integridade, recomenda que os controles internos sejam melhorados a partir da implementação da gestão de riscos. Isso porque deve ser considerada a complexidade de cada atividade desenvolvida na instituição, somados a avaliação do custo/benefício de se implementar, manter ou extinguir mecanismos de controle interno.

O Quadro 4 explicita as ações a serem implementadas pelo eixo gestão de riscos.

Quadro 4: Ações a serem implementadas pelo eixo Gestão de riscos – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

1	Instituir a governança participativa.
2	Implantar o programa de capacitação.
3	Tornar públicas as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com público externo.
6	Instituir o Plano de Comunicação.
8	Mapear e redesenhar os processos críticos da FJP.
9	Promover estudo e estratégias para segregação de funções críticas.
10	Estabelecer rotinas internas para vedação do nepotismo.
11	Elaborar Política de Segurança da Informação.
12	Instituir gerenciamento de riscos.
13	Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho.

Fonte: Elaboração própria.

1.5 Eixo: Gestão de pessoas

A OCDE defende que a gestão de pessoas no setor público se baseie em mérito, no qual se empreguem profissionais qualificados, que tenham um compromisso profundo com os valores de integridade do serviço público. Afirma que é necessário capacitar os funcionários públicos para aplicar padrões de integridade, que possam sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado. A Constituição Federal e a Constituição do Estado de Minas Gerais possuem um conjunto de dispositivos que dizem respeito ao servidor público, em articulação sistêmica com um arcabouço de normas complementares, que se consubstanciam na legislação do pessoal do serviço público de Minas Gerais. O ingresso de servidores no serviço público de Minas Gerais se dá por meio de concurso público, sendo que se reservam vagas de recrutamento amplo, em percentuais estabelecidos por meio de legislação específica. O conjunto de deveres e direitos dos servidores públicos de Minas Gerais foram reunidos no Catálogo de Orientações Básicas Relativas à Administração de Pessoal, editado pela Superintendência Central de Administração de Pessoal (Seplag), que inclui a Lei Estadual nº 869, de 5 de julho de 1952, que dispõe sobre o Estatuto dos

Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais, complementada por uma série de outras normas (MINAS GERAIS, 2016a).

O Decreto Estadual nº 44.205 instituiu a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, sob a orientação da Seplog-MG (MINAS GERAIS, 2006). Pelo Decreto busca-se a implementação de ações de capacitação, de elevação de escolaridade, de formação profissional bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor. Possui como diretrizes: contribuir para o crescimento profissional do servidor, por meio do desenvolvimento de atitudes inovadoras e comportamentos proativos dentro de uma perspectiva sistêmica; estabelecer estratégia para a elaboração de planos de desenvolvimento do servidor; contribuir para o desenvolvimento do servidor na carreira; sistematizar e avaliar os resultados das ações de desenvolvimento do servidor; contribuir para a melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão. Tem por finalidades: capacitar o servidor em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades; valorizar o servidor por meio de sua capacitação permanente; aprimorar as competências do servidor; adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público; racionalizar e tornar mais efetivo o investimento em ações de desenvolvimento do servidor.

Ao discorrer sobre a estrutura da FJP, tem-se o Decreto Estadual nº 47.214 (MINAS GERAIS, 2017c) que contém o estatuto da instituição, atribuindo competências, funções e responsabilidades por unidades administrativas. Há, ainda, normativos específicos, na forma de regulamentos aplicados aos cursos da Escola de Governo, graduação, especialização, mestrado, bem como para as capacitações contratadas. Os servidores efetivos da FJP pertencem à Carreira de Ciência e Tecnologia, Lei Estadual nº 15.466, de 2005 (MINAS GERAIS, 2005a), que institui as carreiras do Grupo de Atividades de Ciência e Tecnologia do Poder Executivo, composta pelas seguintes carreiras: Auxiliar em Atividades de Ciência e Tecnologia, Técnico em Atividades de Ciência e Tecnologia, Gestor em Ciência e Tecnologia e Pesquisador em Ciência e Tecnologia. Essa lei foi sucedida pela Lei Estadual nº 23.178 de 2018, que institui as carreiras do Grupo de Atividades de Pesquisa e Ensino em Políticas

Públicas do Poder Executivo e dá outras providências. A Lei Estadual nº 23.178 (MINAS GERAIS, 2018d), institui que as carreiras da FJP são do Grupo de Atividades de Pesquisa e Ensino em Políticas Públicas e são: Auxiliar em Atividades de Pesquisa e Ensino; Técnico em Atividades de Pesquisa e Ensino; Gestor em Atividades de Pesquisa e Ensino; Pesquisador em Ciências Aplicadas e Políticas Públicas. A lei operou, portanto, a transformação dos cargos, anteriormente mencionados. Porém, ainda não houve o Decreto de Transposição para os servidores da FJP entre as respectivas carreiras.

O processo de avaliação de desempenho dos servidores estaduais é regido pela Lei Complementar nº 71 (MINAS GERAIS, 2003) e regulamentado por decretos e resoluções que estabelecem diversas modalidades de avaliação. Assim, no âmbito da FJP, são realizadas quatro modalidades de avaliação de desempenho: (1º) A metodologia utilizada para a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), voltada para servidores ocupantes de cargo de direção ou chefia, é regulamentada pelo Decreto nº 44.986 de 2008 (MINAS GERAIS, 2008b). (2º) A metodologia para realização da Avaliação Especial de Desempenho (AED), para servidores efetivos em estágio probatório, e da Avaliação de Desempenho Individual (ADI), para os servidores efetivos estáveis, é definida pela Resolução Conjunta Seplag/FJP nº 8.555 de 2012 (MINAS GERAIS, 2012b), que estabelece competências essenciais para avaliação. (3º) Quanto à Avaliação Especial de Desempenho do Docente (AEDD), para docentes efetivos em período de estágio probatório, e à Avaliação de Desempenho Individual do Docente (ADID), para docentes efetivos estáveis, a Resolução Conjunta Seplag/FJP nº 6.713 de 2008 (MINAS GERAIS, 2008c). (4º) Já a metodologia e os procedimentos de avaliação dos docentes do mestrado, lotados na Gerência de Ensino e Pesquisa da Escola de Governo (GEP/EG), cujos critérios são aferidos em pontos por atividade realizada, é definida na Portaria FJP nº 010, de 2017 (FJP, 2017).

Outras Resoluções Seplag, Portarias FJP e Instruções Normativas FJP regulamentam os diferentes turnos e jornadas de trabalho assim como o registro, o controle e a apuração da frequência, válidos para os servidores lotados nos *campi* Pampulha e Brasil da FJP. Os diferentes turnos e jornadas que abrangem o conjunto de agentes públicos da FJP demandam cuidados de transparência, pois em todas as situações não se podem perder de vista as expectativas do controle social.

O Comitê de Governança Pública da OCDE alerta que para a sustentabilidade do Plano de Integridade é necessário construir e fortalecer a capacidade de desenvolver, implementar e avaliar políticas, instituições e serviços públicos adaptáveis, inovadores, preventivos e centrados no cidadão. Informa também que o trabalho do Comitê se destina a ajudar os países a fortalecer sua capacidade de governar, melhorando os sistemas de formulação de políticas e o desempenho das instituições públicas. Quanto ao desenvolvimento institucional, o Comitê informa sobre a necessidade de implementação de políticas para favorecer a aprendizagem mútua e a difusão das melhores práticas em diferentes condições sociais e de mercado, na busca de se criarem melhores sistemas governamentais e implementação de “políticas em todos os níveis de governos para apoiar o crescimento sustentável e inclusivo e o desenvolvimento da confiança dos cidadãos no governo” (OCDE, 2017, p.15).

A Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG) afirma em seu Plano de Integridade:

a comunicação é um meio de troca de informações que, mal interpretadas, poderão causar prejuízos, desencontros de execução de tarefa assim como constrangimento pessoal e organizacional, e está diretamente ligada ao espaço organizacional e os meios escolhidos para a disseminação das informações, de maneira geral, fazem parte de todo planejamento (MINAS GERAIS, 2018e, p. 27).

Pelo Plano, considera-se essencial que a informação contribua para a melhoria e para o alcance dos resultados, buscando aperfeiçoar os canais de comunicação entre as equipes de Gestão de Pessoas e os servidores da SES-MG, propiciando parcerias internas e o fortalecimento da cooperação entre setores e servidores. Consideram, ainda, que:

no terreno político, a meta é a institucionalização da educação permanente. No sentido de sua sustentabilidade, deve deixar de ser um projeto para tornar-se uma realidade na gestão dos recursos humanos e dos serviços, com tempo e lugar determinados. Faz-se ainda, necessário recuperar os tempos e a educação permanente, que não se esgotam em si mesmos, mas são processos e ferramentas que sobrevivem ao longo do tempo (MINAS GERAIS, 2018e, p. 26-27).

É ponto pacífico que caso a comunicação em uma instituição seja falha, os processos institucionais estarão sujeitos a erros. A comunicação deve ser pautada na clareza,

objetividade, concisão e tempestividade. Tem-se, então, que todos os níveis estratégicos da instituição devem estar alinhados com as realizações das ações planejadas para que possam ser cumpridas com excelência, sendo que, para esse alinhamento, o papel da comunicação é mecanismo indispensável para a construção de um clima institucional de bem-estar. A comunicação cumpre papel motivacional importante, por esclarecer aos colaboradores o que deve ser feito, por avaliar a qualidade de seu desempenho e por orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. Quanto aos agentes externos, a comunicação deve disponibilizar informações relevantes sobre as ações desenvolvidas pela instituição, dando transparência às ações executadas e permitindo o controle interno e externo. Para garantir a abrangência necessária, os meios de comunicação institucional devem ser os mais amplos e diversos possíveis, preparados para atingir todos os públicos, englobando materiais e técnicas diversas, como boletins, e-mail, intranet, material impresso, vídeos, entre outros. Salienta-se que se faz necessária a disponibilização de materiais específicos para as pessoas com deficiência, visto que o acesso às informações é direito garantido a este público.

Com base no que se apresentou, a FJP entende que para a sustentabilidade do Plano de Integridade, além da capacitação e da valorização das pessoas, é imprescindível o comprometimento da alta administração para a alocação de recursos seja financeiros seja humanos. Tem-se que a sustentabilidade do Plano de Integridade vem da adequada capacitação e da valorização das pessoas que personificam a FJP e executam a missão da instituição. Estes colaboradores devem ser envolvidos por políticas e mecanismos de valorização profissional baseados em mérito e adequados aos controles internos das legislações pertinentes. Nesse sentido, o documento da OCDE é explícito ao afirmar que o setor público deve “empregar pessoas profissionais e qualificadas que tenham um compromisso profundo com os valores de integridade do serviço público” (OCDE, 2017, p. 5). Assim, a FJP destaca as questões da capacitação e valorização das pessoas como mecanismos fundamentais da sustentabilidade do Plano de Integridade.

1.5.1 Gestão de pessoas - capacitação

Pelo documento da OCDE afirma-se que as capacitações para o Plano de Integridade devem “fornecer informações suficientes, treinamento, orientação e conselhos

em tempo hábil para que os funcionários públicos apliquem padrões de integridade pública no local de trabalho” (OCDE, 2017, p. 11). Alerta-se que para se atingir e manter alto padrão de integridade pública, as capacitações devem ser aplicadas aos funcionários públicos ao longo de suas carreiras, e que as questões políticas, regras e procedimentos administrativos devem ser comunicados de forma clara e atualizada. Orienta-se, ainda, que para tornar os padrões de integridade pública aplicáveis e significativos em seus próprios contextos pessoais, é preciso ampliar a conscientização e o desenvolvimento de habilidades essenciais para a análise de dilemas éticos. Para tanto, no documento informa-se que é necessário fornecer mecanismos de orientação e de consulta formais e informais facilmente acessíveis “para ajudar os funcionários públicos a aplicar padrões de integridade pública em seu trabalho diário, bem como gerir situações de conflito de interesses” (OCDE, 2017, p.11).

A necessidade de capacitação permanente das pessoas que compõem o quadro da FJP é valor fundamental neste Plano de Integridade, tanto os valores do conhecimento científico e técnico, quanto os conhecimentos de gestão e de ampliação da integridade pública, para a criação de uma permanente cultura de integridade. Para a sustentabilidade do Plano de Integridade, por meio do guia da CGE volume I afirma-se que “grande parte dos conhecimentos, habilidades e atitudes não são natos nos indivíduos e precisam ser permanentemente desenvolvidos” (MINAS GERAIS, [2018a], p. 55). Já no volume II do guia, a CGE informa que os planos de capacitação devem envolver todos os agentes e prever revisões periódicas, “visando à internalização e compromisso com a ética e a integridade expressas nas políticas do Plano. Fortalece-se, assim, a cultura permanente de integridade na instituição” (MINAS GERAIS, [2018b], p. 26).

A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais, determinada pelo Decreto Estadual nº 44.205/2006 (MINAS GERAIS, 2006), já citada, compreende a implementação de ações de capacitação, de elevação de escolaridade, de formação profissional bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor. Esta melhoria ecoa no planejamento da capacitação permanente dos servidores e agentes da FJP. A Fundação conta com a robusta infraestrutura da Escola de Governo, o que favorece a disseminação e a ampla multiplicidade de conceitos, conhecimentos e mecanismos envolvidos na sustentabilidade no

Plano de Integridade. Esses conhecimentos podem ser preparados didaticamente em diferentes formatos, focos e níveis de aprofundamento, visando abarcar toda a instituição. O planejamento das capacitações deve alinhar consistentemente os conhecimentos e competências dos indivíduos aos objetivos e metas institucionais, para resultar tanto no cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais quanto na dimensão da valorização das pessoas. A capacitação multidimensional e adequadamente planejada gera resultados tanto no âmbito interno, com a capacitação e valorização dos agentes, quanto no âmbito externo, com a prestação de serviços à sociedade em padrão de excelência a ser mantido.

Salienta-se que, do ponto de vista da integridade pública, há mecanismos que impedem o servidor de se capacitar à custa do Estado e de se transferir para a iniciativa privada por conta própria, de maneira a garantir que os investimentos públicos na capacitação dos servidores se revertam para as finalidades do serviço público.

1.5.2 Gestão de pessoas - valorização

A OCDE afirma que o permanente cultivo da integridade pública se apoia no profissionalismo do serviço público e que é necessário assegurar a gestão de recursos humanos fundamentada nos princípios básicos do mérito e da transparência. Informa também que a boa governança do serviço público deve evitar o favoritismo e o nepotismo, criando mecanismos de proteção contra interferências políticas indevidas e buscando mitigar riscos de abuso de autoridade e da falta de conduta ética. Afirma, ainda, que é necessário:

assegurar um sistema justo e aberto para recrutamento, seleção e promoção, com base em critérios objetivos e em um procedimento formalizado, e um sistema de avaliação que suporte a prestação de contas e um espírito de serviço público (OCDE, 2017, p. 11).

Em seu Plano de Integridade, a SES-MG afirma que o reconhecimento e a valorização dos servidores como parceiros ativos do processo organizacional ensejarão melhorias e inovações gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho como também que “esse caminho se traduz na otimização do potencial humano, capaz de incrementar resultados de satisfação, qualidade e produtividade nas organizações” (MINAS GERAIS, 2018e, p. 22). Igualmente, afirma que, na proposta de valorização do corpo funcional, a Secretaria busca aprofundar a reflexão sobre as experiências e práticas da gestão do

trabalho, procurando construir novas estratégias, políticas e ações para o fortalecimento dos processos participativos, para a redução das desigualdades regionais da força de trabalho e para a fortificação dos papéis e responsabilidades dentro da SES-MG.

Um mecanismo de comunicação de grande impacto na instituição é a elaboração e a divulgação de legislações e de normativas que contenham critérios objetivos para a seleção e movimentação de pessoal, bem como relativa a seus direitos e deveres, de forma a garantir a isonomia, transparência e impessoalidade na ocupação de cargos e funções e a mitigar eventuais favorecimentos ou situações que configuram conflito de interesse. Também deve haver critérios para os processos de desligamento de pessoal, assegurando a observância de princípios de justiça e equidade para os indivíduos e a proteção das informações estratégicas da instituição.

Alinhado às melhores práticas de organizações exitosas em todo o mundo, o entendimento da FJP é que uma gestão de pessoas adequada visa à melhoria da satisfação dos agentes públicos, aliada à busca pela excelência da entrega de seus produtos e serviços. Assim, a valorização das pessoas inclui as garantias de busca de um clima organizacional favorável ao bem-estar dos funcionários, resultando em melhor qualidade de vida. Conforme o art. 186 da Constituição do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1989), a saúde é direito de todos, e a assistência a ela é dever do Estado, assegurada mediante políticas sociais e econômicas que visem à eliminação do risco de doenças e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para sua promoção, proteção e recuperação. Além de prevenir e remediar as enfermidades, uma visão integral da saúde deve abarcar vários outros aspectos, como a felicidade, acolhimento, conforto, igualdade, equilíbrio, entre outros. Verifica-se que políticas de saúde e bem-estar são de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Dessa forma, é necessário implantar ações de saúde e bem-estar, por meio da prevenção, proteção e promoção da saúde dos seus agentes. O clima organizacional é um indicador da satisfação dos agentes que trabalham na instituição, em relação a diferentes aspectos organizacionais, tais como o modelo de gestão adotado, comunicação, valorização profissional e política de recursos humanos. Destaca-se que o clima organizacional influencia a motivação e as atitudes das pessoas dentro da instituição. Esse clima é o conjunto de percepções sobre o cotidiano da organização, por isso

ele pode ser modificado ao longo do tempo e controlado pela instituição, por meio da implantação de ações que objetivem a satisfação dos agentes.

A satisfação no trabalho resulta em redução do absenteísmo e da rotação de pessoal, aumento de desempenho pessoal e, conseqüentemente, ampliação da própria eficácia organizacional. Por todas essas razões, a tradicional nomenclatura do “Departamento de Recursos Humanos”, não pode se limitar às rotinas meramente administrativas e burocráticas, relacionadas a pagamento, férias, licenças e aposentadoria, dentre outras, para assumir a nomenclatura de “Gestão de pessoas”, na qual se constroem políticas voltadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a qualidade de vida dos servidores. A área de Gestão de Pessoas deve, então, aliar processos burocráticos (como os de análise e descrição de cargos; recrutamento, seleção e admissão de pessoal, alocação dos agentes, avaliação de desempenho, desenvolvimento nas carreiras, treinamento e desenvolvimento de pessoal) às ações de melhoria das relações de trabalho e do clima organizacional, assumindo também as tarefas de mediação de conflitos e de logística para a maior integração de equipes.

No âmbito da gestão de pessoas, o Plano de Integridade da FJP busca o comprometimento da alta administração e dos demais setores para a implantação efetiva de ações voltadas ao bem-estar dos indivíduos, para o qual deverão ser observadas as diferenças individuais, as limitações e potencialidades de cada servidor, entendendo que as pessoas são dotadas de personalidade próprias e que possuem uma história peculiar. Esse conjunto de características é o que resulta em conhecimentos, habilidades e capacidades únicas, cuja compreensão é indispensável à adequada gestão de recursos humanos, que consubstanciam os melhores ativos responsáveis pela reputação da Fundação. Fato notável no ambiente institucional da FJP é a necessidade de promover o entendimento sobre as diferentes formas de avaliação de desempenho, o ordenamento e controle da jornada de trabalho, e sobre a natureza das atividades de ensino e pesquisa. Há ações previstas neste Plano, relativas à implantação da governança participativa e do aprimoramento do modelo de avaliação por competências que devem abarcar essa problematização e buscar a construção de um ambiente institucional mais responsivo e dialogado, conforme já apresentado anteriormente.

A gestão por competências como modelo de gestão de pessoas é entendida neste plano como a forma de melhor orientar para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Entre as ações previstas no modelo de gestão por competências está o recrutamento e a seleção que; dentre outras atividades, prevê o levantamento de demanda de pessoal e especialidades nas diversas áreas da instituição, a análise do perfil profissional e comportamental, a alocação de cargos e agentes dentro da instituição, assim como o acolhimento dos servidores que ingressam na instituição.

A formação profissional compatível com o exercício de função é ponto crucial no Plano de Integridade, para a adequada responsabilidade técnica das atividades finalísticas da instituição: desvios de função comprometem o clima organizacional, o índice de satisfação e a valorização dos servidores da Fundação, além de gerarem inseguranças jurídicas que ameaçam a reputação da instituição. A Gestão de Pessoas por competências busca valorizar as pessoas e potencializar a retenção de talentos motivando os seus agentes para o desempenho de suas funções para gerar resultados mais efetivos, eficazes e eficientes, impactando positivamente em todas as áreas da Fundação. O mapeamento de competências é um instrumento de autoconhecimento, que possibilita aos colaboradores observar os seus potenciais e talentos, bem como suas limitações e restrições, além da área de interesse de atuação na instituição. Possibilita, também, a elaboração de um plano de desenvolvimento individual para o aprimoramento dos perfis comportamentais e o amadurecimento profissional dos indivíduos. Por meio do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) ocorre o processo de planejamento, avaliação e monitoramento das entregas dos servidores, tendo por objetivo a melhoria dos resultados institucionais e da qualidade dos serviços públicos prestados pela instituição.

Enfatiza-se que a gestão de desempenho deve levar em consideração as necessidades e anseios do servidor quanto à sua formação e capacitação, assim como as necessidades da instituição. A capacitação diversificada dos agentes em diversos temas é acolhida no Plano de Integridade como positiva para uma visão holística e sistêmica das atribuições da instituição, resguardadas e segregadas as especificidades das funções e desempenhos dos cargos. A gestão de desempenho abarca as competências de trabalho em

equipe, comportamento profissional, atuação estratégica e inovação, visando dimensionar todos os aspectos profissionais dos indivíduos e analisar e avaliar o seu desempenho no cumprimento de suas atribuições funcionais.

A seguir, Quadro 5 com as ações a serem implementadas pelo eixo gestão de pessoas.

Quadro 5: Ações a serem implementadas pelo eixo Gestão de pessoas – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

2	Implantar o programa de capacitação.
5	Realizar diagnóstico de percepção organizacional.
6	Instituir o Plano de Comunicação.
10	Estabelecer rotinas internas para vedação do nepotismo.
13	Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho.
14	Executar iniciativas para saúde e bem-estar.
15	Criar mecanismos para mediação de conflitos internos.
16	Planejar e orientar ações de conduta ética.
17	Elaborar Código de Conduta Ética específico para a FJP.

Fonte: Elaboração própria.

1.6 Eixo: Ética

O Plano de Integridade Pública da Fundação João Pinheiro tem um papel fundamental para impulsionar programas referentes à ética, bem como para assegurar ferramentas que possibilitem às partes interessadas a interação com a administração pública, garantindo o atendimento ao interesse público e manutenção da integridade pública. O Plano surge como importante marco dentro da instituição para a preservação de sua imagem e reputação, por meio da adoção de políticas, procedimentos e mecanismos que garantam a aderência às leis e regulamentos vigentes.

De acordo com a Controladoria Geral da União (CGU), em seu Guia de Integridade Pública (BRASIL, 2015, p. 16), espera-se que os órgãos e entidades públicas adotem um Código de Ética, em que sejam demonstrados os valores a serem observados pelos servidores em relação às suas escolhas morais. Essas opções, por serem

autodeterminadas pelo próprio servidor, demonstram um caráter valorativo do plano de integridade. Também, segundo o TCU, em seu *Referencial de combate a fraude e corrupção*, a ética fortalece a integridade, e vice-versa, por meio de uma relação dinâmica: “A integridade pessoal é o alicerce para a ética, enquanto atividades organizacionais éticas encorajam a integridade pessoal” (BRASIL, 2018b, p.31).

Em âmbito estadual, evidencia-se que existe o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto n.º 46.644, de 2014), extensivo a todos os agentes públicos do Poder Executivo do Estado. Caberá à FJP avaliar a elaboração de um Código de Ética e de Conduta próprios para a entidade, conforme previsto pelo art. 5º do Decreto estadual n.º 46.644, de 2014, considerando as especificidades existentes na entidade e fazendo com que os parâmetros estejam alinhados à realidade institucional (MINAS GERAIS, 2014a).

Caso opte-se por elaborar instrumento próprio que regule a conduta ética no âmbito da instituição, tal normativo deverá considerar os seguintes parâmetros e tópicos, já abordados inclusive no Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual: a honestidade, a eficiência e a cortesia são posturas obrigatórias a qualquer agente público; o pleno comprometimento do agente estatal com o trabalho e o interesse público deve ocorrer sempre, independentemente do governo que esteja no poder; ser ético no trabalho é seguir princípios como o respeito à dignidade humana e à hierarquia administrativa, mesmo que não haja simpatia um pelo outro; a prática da ética é condicionante, não facultativa. A conduta das pessoas deverá ser orientada pela integridade em suas ações, observando-se práticas equitativas de negociação, responsabilidade e diligência nas atividades, sem envolvimento em transações ilegais, preservando, assim, a imagem da FJP. Tudo o que for previsto deve estar pautado pelos valores corporativos, a partir dos quais serão exigidas as condutas, e prever, também, penalidades para os casos de eventuais desvios.

Também conforme evidenciado pela Controladoria Geral da União (BRASIL, 2015, p. 16), um importante instrumento para efetivação de ações do plano de integridade é a existência de uma Comissão de Ética que promova a disseminação da cultura ética no serviço público. O Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual,

instituído pelo Decreto Estadual no 46.644, de 2014, estabelece que as Comissões de Ética instituídas em cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual são unidades colegiadas, de caráter consultivo e deliberativo, com autonomia decisória, ligadas aos dirigentes máximos, com a finalidade de divulgar as normas éticas e atuar na prevenção e na apuração de falta ética no âmbito da respectiva instituição (MINAS GERAIS, 2014a).

No caso da Fundação João Pinheiro, com o objetivo de dar maior transparência e promover o envolvimento dos servidores no assunto, foi adotado como método a abertura de chamamento público destinado a selecionar candidatos para serem designados como membros da Comissão de Ética da FJP, a qual é composta por três titulares e dois suplentes. Os membros da Comissão de Ética da FJP devem estar em exercício de cargos ou empregos públicos e atenderem aos requisitos de idoneidade moral, reputação ilibada e notória experiência em administração pública, de forma a assegurar a representatividade de participação das carreiras e das unidades administrativas da FJP.

Ressalta-se que para consolidar todos os aspectos preconizados pelos códigos disponíveis, sejam próprios sejam gerais, e garantir a efetividade dos trabalhos da Comissão de Ética, é essencial disseminar os valores eleitos pela FJP. Isso se dará por meio de constantes e variados meios de comunicação e de treinamentos em todos os níveis hierárquicos, proporcionando a geração de uma consciência de integridade real, em que todos terão oportunidade de internalizarem os benefícios desse conjunto de regras, padrões e procedimentos.

A fim de assegurar um meio de comunicação que permita aos agentes internos e externos da FJP emitirem sinais de alerta sobre possíveis irregularidades cometidas ou violações aos códigos de ética e conduta, evidencia-se que é necessária a divulgação da existência de um Canal de Denúncias.

Assim, como explicitado no Plano de Integridade da CGE, o Canal de Denúncias é uma ferramenta que agrega valor aos serviços que a Fundação presta à sociedade, garantindo também o atendimento ao interesse público e a manutenção da integridade pública (MINAS GERAIS, 2018b).

As denúncias possibilitam um maior conhecimento das inconformidades que poderiam passar despercebidas por outros mecanismos de detecção, sendo um importante insumo no gerenciamento de riscos e direcionamento de ações preventivas e estruturais.

Considerando a necessidade de aperfeiçoar e simplificar os canais de comunicação entre o Estado e os cidadãos, foi disciplinado o trâmite do encaminhamento das manifestações entre a Ouvidoria Geral do Estado (OGE) e a Controladoria Geral do Estado, para tratar os casos de recebimento de reclamação, sugestão, elogio ou pedido de esclarecimento ou orientação. Dessa forma, há garantia de que o Canal de Denúncias destina-se exclusivamente ao recebimento de manifestações que têm 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 (MINAS GERAIS, 2018b). Foi publicada a Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01/2019, que centraliza a atividade de recebimento de manifestações e denúncias na Ouvidoria Geral do Estado. Desta feita, a CGE e a OGE passaram a atuar de maneira articulada em relação às denúncias, com a concentração da atividade de recebimento no âmbito da OGE (MINAS GERAIS, 2019b).

Assim, no Estado de Minas Gerais a OGE é o canal de interlocução entre a sociedade e o Governo. Criada em 6 de agosto de 2004, por meio da Lei nº 15.298, a Ouvidoria auxilia diretamente o governador na fiscalização e no aperfeiçoamento dos serviços públicos, para que o cidadão seja, a cada dia, mais bem atendido (MINAS GERAIS, 2004).

A Ouvidoria possui diversos canais de atendimento à população, podendo o cidadão escolher entre as seguintes formas de identificação:

- identificada: quando o denunciante informa seus dados e um meio de contato, autorizando a sua identificação;
- sigilosa: quando o denunciante informa seus dados e um meio de contato, resguardando, contudo, o sigilo de sua identificação;
- anônima: quando o denunciante não informa seus dados e nem um meio de contato (MINAS GERAIS, 2018c).

A seguir, as ações a serem implementadas pelo eixo ética (QUADRO 6).

Quadro 6: Ações a serem implementadas pelo eixo Ética – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

2	Implantar o programa de capacitação.
6	Instituir o Plano de Comunicação.
16	Planejar e orientar ações de conduta ética.
17	Elaborar Código de Conduta Ética específico para a FJP.

Fonte: Elaboração própria.

1.7 Eixo: Código de conduta

O programa de integridade da FJP busca disseminar a cultura de comportamento e de condutas éticas esperadas dos agentes públicos, no desenvolvimento de suas atividades e na relação com o público externo (BRASIL, 2017b). Dessa forma, surge a necessidade de comunicar com frequência e clareza os valores e princípios que nortearão a atuação dos agentes, com destaque para aqueles que executam processos de maiores riscos na organização.

Servidores que agem sem limites éticos e de integridade nas instituições públicas maculam a imagem da organização e acarretam grande perda para o setor público. Desse modo, o código de conduta é mais um instrumento de prevenção a desvios éticos e de integridade, com o objetivo de mitigar riscos de reputação para a organização (BRASIL, 2014b).

Nesse sentido, a CGU considera essencial o registro de padrões de comportamento em manuais, códigos e diretrizes direcionadas para a probidade, demonstrando como deve ser a prestação dos serviços públicos para mitigar a ocorrência de possíveis desvios de conduta dos seus agentes.

A OCDE recomenda a definição de altos padrões de conduta de integridade para os funcionários públicos incluídos no sistema legal e nas políticas organizacionais por meio

de códigos de conduta ou códigos de ética, para elucidar as expectativas, e também, servir de base para investigações e sanções disciplinares, administrativas, civis e/ou criminais.

Esses códigos devem ser elaborados levando-se em conta a complexidade da organização e seus riscos associados, de modo a demonstrar, de maneira detalhada, o comportamento esperado, as condutas vedadas e as punições possíveis.

O Guia de integridade pública da CGU, publicado em 2015, traz as diferenças existentes entre um código de conduta e um código de ética, qual seja: Um código de conduta, instrumento típico de um sistema de integridade normativo, detalha os comportamentos esperados e vedados e estabelece procedimentos estritos de punição às violações de suas regras. Um código de ética, por sua vez, é o instrumento típico de um sistema de integridade valorativo. Ele enfoca valores gerais ao invés de regras específicas, colocando mais ênfase na autodeterminação dos agentes em relação às suas escolhas morais.

Fato é que um código de ética ou de conduta próprio deve respeitar as normas e regulamentos já existentes. No entanto, tem sua base nos riscos específicos da instituição, podendo adaptar as regras gerais da Administração Pública Federal à realidade de cada órgão e entidade pública (BRASIL, 2015).

No entanto, não basta apenas a existência de um código de conduta, ele deve ser conhecido por todos da organização, sejam servidores permanentes ou temporários sejam efetivos ou contratados. Os agentes devem ter clareza de seu teor, e de sua aplicabilidade nas suas atividades diárias. Os valores e regras devem estar internalizados na organização. Treinamentos regulares sobre o conteúdo dos códigos devem ser realizados para servidores, alta administração, membros de conselhos, beneficiários de programas, usuários de serviços públicos, fornecedores e demais partes interessadas, e focar, especialmente, os servidores que ingressam na organização e aqueles que são indicados para a gestão, alta administração e conselhos da organização.

Canais de orientação e apoio são fundamentais na assimilação das regras e valores pelos servidores, tendo em vista a promoção de um ambiente de trabalho em que os problemas são resolvidos com maturidade (BRASIL, 2015).

Deverá ser avaliada a necessidade de editar um código de conduta específico, caso se entenda que os normativos existentes não sejam suficientes ao objetivo de deixar delimitado quais são os comportamentos que devem ser adotados pelo servidor, por usuários, por clientes e pelo público externo da FJP.

Adicionalmente, o Plano Mineiro de Promoção à Integridade (PMPI) traz como um de seus objetivos o incentivo a “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” (MINAS GERAIS, 2017b).

A seguir, Quadro 7 com as ações a serem implementadas pelo eixo código de conduta.

Quadro 7: Ações a serem implementadas pelo eixo Código de conduta – Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

2	Implantar o programa de capacitação.
3	Publicizar as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com público externo.
17	Elaborar Código de Conduta Ética específico para a FJP.

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, o Quadro 8 com a Matriz de ações e eixos do Plano de Integridade.

Quadro 8: Matriz de ações e eixos do Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

AÇÕES \ EIXOS	Governança participativa	Comprometimento da alta administração	Transparência	Gestão de Riscos	Gestão de Pessoas	Ética	Código de Conduta
Instituir a governança participativa	●			●			
Implantar o programa de capacitação			●	●	●	●	●
Divulgar as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com público externo		●	●	●			●
Acompanhar o monitoramento do Plano de Integridade no âmbito da alta administração	●	●	●				
Realizar diagnóstico de percepção organizacional	●		●		●		
Instituir o Plano de Comunicação		●	●	●	●	●	
Divulgar contratos, convênios e termos de parceria firmados		●	●				
Mapear e redesenhar os processos críticos da FJP			●	●			
Promover estudo e estratégias para segregação de funções críticas				●			
Estabelecer rotinas internas para vedação do nepotismo				●	●		
Elaborar Política de Segurança da Informação			●	●			

Quadro 8: Matriz de ações e eixos do Plano de Integridade da Fundação João Pinheiro – 2019

AÇÕES \ EIXOS	Governança participativa	Comprometimento da alta administração	Transparência	Gestão de Riscos	Gestão de Pessoas	Ética	Código de Conduta
Instituir gerenciamento de riscos			●	●			
Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho			●	●	●		
Executar iniciativas para saúde e bem-estar					●		
Criar mecanismos para mediação de conflitos internos					●		
Planejar e orientar ações de conduta ética					●	●	
Elaborar Código de Conduta Ética específico para a FJP			●		●		●

Fonte: Elaboração própria.

2 AÇÕES

2.1 Ação 1: Instituir a governança participativa

OBJETIVO: implantar a governança participativa e regulamentar os itens de gestão para comporem o balanceamento de poder. Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, nas fases de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, resguardando as funções críticas e assegurando que as decisões balanceadas na instância de decisão coletiva não comprometam as funções críticas institucionais.

MOTIVAÇÃO: o alcance de uma boa governança depende da implantação de um sistema de governança ao mesmo tempo simples e robusto, com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas. Igualmente, existem decisões de responsabilidade legal ou de habilitação profissional que não podem compor a pauta do balanceamento de poder na governança participativa.

OPERACIONALIZAÇÃO: instituir a governança participativa na FJP, por meio de portaria, com a criação de uma comissão responsável. Regulamentar os processos institucionais que farão parte da governança participativa, na norma que instituir a instância colegiada. A governança envolverá as fases de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão, nas decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos e ações dos macroprocessos da FJP.

2.2 Ação 2: Implantar o programa de capacitação

OBJETIVO: aprimorar a gestão das diversas áreas da instituição, melhorando as práticas de administração institucional, gerando um ambiente aberto para a troca de conhecimentos, contribuindo para um ambiente de integridade pública. Capacitar o público interno na temática de transparência. Disseminar os conhecimentos dos normativos e das boas práticas referentes à transparência. Capacitar o público interno na temática do controle interno, de modo que todos conheçam seu papel dentro da instituição. Capacitar o público interno na temática de nepotismo e disseminar o conhecimento. Implantar plano de capacitação e desenvolvimento profissional. Qualificar, permanentemente, o corpo técnico

para realização das atividades que executam na instituição. Capacitar o público interno nas normas que regem a gestão de pessoas, assegurando o amplo conhecimento da legislação que trata dos critérios para seleção, movimentação de pessoas, direitos, deveres e processos de desligamento de pessoal. Capacitar os membros da Comissão de Ética fortalecendo sua atuação e confiança dos agentes. Capacitar o público interno acerca do código de conduta e assinatura do Termo de Compromisso. Garantir que o servidor tenha sido conscientizado da existência e da importância do código de conduta. Elaborar plano de ação anual de atualização nas temáticas ética e integridade. Prever reciclagem periódica nos assuntos éticos e de integridade, ratificando o compromisso inicial dos agentes.

MOTIVAÇÃO: observa-se que, muitas vezes, o conhecimento da instituição é concentrado em alguns agentes. Nesse sentido, a troca de conhecimentos pode melhorar o desempenho da FJP. O conhecimento dos dispositivos legais previne resistência às ações de transparência. Existe a necessidade de divulgar, dentro da instituição, a importância do controle interno e o papel de cada funcionário nessa temática, difundindo as faces do controle que pode ser de primeira, segunda ou terceira linha de defesa dos riscos a que a instituição está sujeita. Há a necessidade de desenvolvimento e reciclagem permanente do corpo técnico da instituição. Existência de alegações de desconhecimento quanto à legislação de pessoal, de direitos e deveres dos servidores. Promover a capacitação contínua e efetiva da Comissão de Ética. Há a necessidade de mitigação de riscos de reputação advindos de ações de agentes que agem sem limites éticos e de integridade. Treinamentos regulares acerca do conteúdo do código de conduta, reforçando valores e regras de forma que sejam internalizados no âmbito da instituição.

OPERACIONALIZAÇÃO: identificar e consultar o público interno, anualmente, quanto às demandas de cursos e treinamentos. Propor, com base nessas demandas, oficinas entre os agentes para a troca de conhecimentos. Desenvolver parcerias e termos de cooperação com outras instâncias da administração pública para viabilizar custeio do orçamento para a realização do plano de capacitação. Convidar os diversos níveis de chefia da instituição a cumprirem uma agenda de treinamentos em gestão pública e convidar os agentes da Fundação a participarem dos treinamentos oferecidos. Elaboração de cronograma de capacitação e produção de materiais de divulgação (cartilhas, manuais, guias de

orientação, respostas a perguntas frequentes e outros similares). Desenvolver plano de capacitação e desenvolvimento profissional a partir dos resultados do levantamento das demandas das áreas e dos perfis profissionais. Acompanhar os programas de capacitação propostos pela instituição e pelo Estado e disseminar oportunidades em modalidade presencial e à distância. Propor cursos individuais e/ou em grupo, levando em consideração a necessidade de cada área. Fomentar a participação dos membros da Comissão de Ética em capacitações promovidas pelo Conset, bem como incentivar o intercâmbio com outras comissões para compartilhamento de conhecimento e de boas práticas. Elaborar cursos de formação sobre o código de conduta da FJP com a respectiva assinatura do termo de compromisso solene. Elaborar plano de reciclagem anual com a promoção de palestras, eventos e material de divulgação que reforce os comportamentos e condutas de integridade esperados de todos os atores da instituição.

2.3 Ação 3: Divulgar as agendas institucionais e regulamentar procedimentos para reuniões com o público externo.

OBJETIVO: dar publicidade à agenda da alta administração. Proporcionar o controle social sobre as atividades da alta administração na condução da instituição no interesse público, aprimorando a transparência ativa e prevenção de conflito de interesses. Publicar a agenda de unidades administrativas da FJP, sujeitas a riscos identificados, com o público externo. Proporcionar o controle social sobre as atividades de unidades administrativas com os agentes externos, aprimorando a transparência ativa e a prevenção de conflito de interesses. Divulgar a agenda dos auditórios, salas de reunião e laboratórios de informática da FJP na Intranet. Promover a transparência e interação entre todas as unidades administrativas. Documentar e armazenar o conteúdo das reuniões. Prevenir fraudes e ilícitos.

MOTIVAÇÃO: a boa governança deve buscar a ampliação do controle social sobre as atividades dos ocupantes da alta administração, de maneira a demonstrar a integridade pública. A boa governança deve buscar a ampliação do controle social sobre as atividades desenvolvidas pela instituição, demonstrando a integridade pública. A transparência deve abranger todos os processos organizacionais. Necessidade de registro, preservação da memória institucional, promoção da transparência e prevenção contra corrupção.

OPERACIONALIZAÇÃO: divulgar a agenda diária de compromissos dos membros da alta administração no sítio eletrônico da FJP. Publicar a agenda diária de compromissos de unidades administrativas, sujeitas a riscos identificados, com o público externo, no sítio eletrônico da FJP. Criação de agenda dos auditórios, salas de reunião e laboratórios de informática e divulgá-la na Intranet. Definir regras e procedimentos para reuniões com o público externo que contemplem registro e estipule o número mínimo de pessoas para a sua realização. A instrução normativa gerada por essa ação será disponibilizada para consulta pública.

2.4 Ação 4: Acompanhar o monitoramento do plano de integridade no âmbito da alta administração

OBJETIVO: garantir a execução das ações previstas no Plano de Integridade.

MOTIVAÇÃO: a alta administração deve patrocinar mecanismos de integridade, servindo de exemplo direto aos servidores para que seus atos sejam disseminados.

OPERACIONALIZAÇÃO: monitorar, em reuniões de diretoria, a execução do Plano de Integridade em conjunto com o planejamento estratégico.

2.5 Ação 5: Realizar diagnóstico de percepção organizacional

OBJETIVO: conhecer a percepção do público interno e externo sobre a instituição.

MOTIVAÇÃO: necessidade da construção de um processo de melhoria contínua, de modo a identificar a melhor forma de gestão e atuação da FJP.

OPERACIONALIZAÇÃO: definir metodologia para diagnósticos pontuais que contribuam continuamente para a satisfação na instituição, tanto para o público interno quanto para o externo.

2.6 Ação 6: Instituir o Plano de Comunicação

OBJETIVO: difundir informações e propiciar um comportamento participativo das atividades da instituição. Manter os agentes internos e externos atualizados sobre as ações desenvolvidas pela instituição. Permitir comunicação adequada entre o público interno e externo, aprimorando a comunicação com o público externo da FJP. Divulgar os Canais de

Denúncia já existentes, dando transparência à existência dos canais bem como fornecendo informações sobre as regras e procedimentos para a realização de denúncia quanto a eventual violação dos padrões de integridade no âmbito da FJP.

MOTIVAÇÃO: manter as partes interessadas informadas sobre as ações desenvolvidas pela instituição, tendo a possibilidade de criar uma boa imagem perante seus agentes e perante a sociedade. As manifestações do público externo com todas as áreas da FJP devem sempre balizar o *menu* das dúvidas frequentes da instituição, para uma aproximação com o público externo. Promover a conscientização da importância da denúncia, assegurando o atendimento ao interesse público e a manutenção da integridade.

OPERACIONALIZAÇÃO: elaborar, de forma participativa, um Plano de Comunicação que abranja uma interlocução interna e externa. Divulgar informações, como pesquisas e normativos, tempestivamente e adequadamente ao público interno e externo. Criar um material informativo, físico e/ou eletrônico, orientando os agentes da FJP sobre o que é denúncia, como realizá-la adequadamente e a sua importância para a integridade institucional. Fazer *benchmarking* com a OGE. Promover palestras com representantes da Ouvidoria Geral do Estado orientando quanto à tramitação da denúncia.

2.7 Ação 7: Divulgar os contratos, convênios e termos de parceria firmados

OBJETIVO: manter padrão de excelência determinado nos normativos acerca da transparência.

MOTIVAÇÃO: a boa governança deve buscar a ampliação do controle social sobre suas atividades e o aprimoramento na disponibilização dos contratos, convênios e termos de parceria possibilita essa ação.

OPERACIONALIZAÇÃO: inventário de todos os instrumentos jurídicos e definição do formato de disponibilização por unidade administrativa e atualização no *site* da FJP.

2.8 Ação 8: Mapear e redesenhar os processos críticos da FJP

OBJETIVO: garantir que os agentes, conhecendo seus processos, possam gerenciá-los e aprimorá-los com maior propriedade e segurança, resultando em melhor desempenho. Balizar a aplicação do gerenciamento de riscos na instituição. Detalhar as

atividades, de modo a assegurar a continuidade dos serviços e a realização das atividades de maneira uniforme dentro da instituição.

MOTIVAÇÃO: assegurar a continuidade dos serviços em caso de substituição de servidores e balizar a aplicação do gerenciamento de riscos na FJP, pois, antes de se analisar os riscos, é necessário identificar as atividades desenvolvidas dentro do processo analisado. Concentração do conhecimento nos processos, não nas pessoas. Resguardar o padrão de atuação em caso de substituição de agentes. O detalhamento das atividades desenvolvidas é crucial para a continuidade dos serviços públicos, permitindo que outras pessoas, não conhecedoras do processo, possam desenvolver atividades relacionadas a ele.

OPERACIONALIZAÇÃO: definir metodologia para uniformizar e coordenar as atividades de mapeamento de processos. Cada responsável por uma unidade administrativa deverá designar executores dos processos sob sua responsabilidade, a fim de realizar o mapeamento dos processos existentes na unidade.

2.9 Ação 9: Promover estudo e estratégias para segregação de funções críticas

OBJETIVO: evitar concentração de poder, segregando funções críticas, o que previne desvios de conduta e fraudes nos processos e nas tomadas de decisão.

MOTIVAÇÃO: como princípio básico do controle interno, a segregação de funções permite a separação de atribuições e responsabilidades entre diferentes pessoas, como, por exemplo, as funções de autorização, execução, atesto e aprovação, registro e revisão.

OPERACIONALIZAÇÃO: criar grupo de trabalho com o objetivo de realizar estudo e propor estratégias para segregação de funções críticas, que sejam adequadas ao contexto da FJP.

2.10 Ação 10: Estabelecer as rotinas internas para vedação de nepotismo

OBJETIVO: implementar rotinas internas para vedação do nepotismo nos casos de nomeação para cargos em comissão. Estar em dia com os dispositivos legais: Lei Estadual nº 14.184 (MINAS GERAIS, 2002b), Lei Estadual nº 869 (MINAS GERAIS, 1952) e Súmula vinculante do STF nº 13 (BRASIL, 2008). Elaborar e incluir cláusulas de vedação do nepotismo

em todos os editais licitatórios e nos contratos administrativos firmados pela instituição. Impedir atos de nepotismo e conflito de interesses em licitações e contratos.

MOTIVAÇÃO: prevenir permanentemente atos de nepotismo e conflitos de interesses, não somente no ato da posse. Prevenir sempre atos de nepotismo e de conflitos de interesses.

OPERACIONALIZAÇÃO: elaborar e aplicar anualmente formulário que permita identificar as situações elencadas na Lei Federal nº 12.813/2013 (BRASIL, 2013). Verificar, junto à AGE, e inserir cláusula de vedação ao nepotismo em todos os editais licitatórios elaborados e nos contratos administrativos firmados pela instituição.

2.11 Ação 11: Elaborar Política de Segurança da Informação

OBJETIVO: proteger as informações produzidas na instituição.

MOTIVAÇÃO: inexistência na instituição de mecanismos de preservação e confidencialidade de informações produzidas.

OPERACIONALIZAÇÃO: mapear as informações destacando as sensíveis e as confidenciais e estipular como tratá-las e armazená-las.

2.12 Ação 12: Instituir gerenciamento de riscos

OBJETIVO: elaborar política de gestão de riscos na FJP. Identificar os riscos que podem prejudicar o alcance dos objetivos. Auxiliar na tomada de decisão por intermédio de informações gerenciais adequadas. Contribuir para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos. Compreender todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar a instituição no que se refere ao risco, podendo assim gerenciá-lo.

MOTIVAÇÃO: garantir que os objetivos estratégicos da instituição sejam alcançados. Redução da ocorrência de situações não desejadas ou minimização do impacto de situações negativas. A gestão de riscos deve ser integrada à governança, à estratégia, aos objetivos e às operações da organização.

OPERACIONALIZAÇÃO: criação de um grupo de trabalho para elaboração da política de gestão de riscos que deverá contemplar: 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; 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. Capacitar e conscientizar os diversos atores da FJP em gerenciamento de riscos. Identificação dos macroprocessos que terão seus riscos gerenciados. Identificar potenciais ameaças ou oportunidades ao cumprimento dos objetivos. Avaliar os riscos (determinar o impacto e a probabilidade da ameaça ocorrer). Selecionar e implantar respostas aos riscos, por meio de controles e outras ações. Monitorar e coordenar os processos e os resultados do gerenciamento de riscos e fornecer avaliação quanto à eficácia com que os riscos são gerenciados. Possibilitar a comunicação das informações sobre os riscos, de forma consistente, pelas pessoas que lidam diariamente com questões operacionais críticas, à direção da FJP.

2.13 Ação 13: Aprimorar o modelo de avaliação de desempenho

OBJETIVO: aprimorar e instituir o sistema de avaliação de desempenho individual e aprimorar a ordenação do tempo de trabalho.

MOTIVAÇÃO: avançar no modelo de gestão por competência, tendo em vista que atualmente apenas competências essenciais são avaliadas, não incorporando as competências técnicas desejáveis. Não é ponto pacífico as diferentes formas de avaliação de desempenho e apuração de frequência, restando latente a insatisfação de parte dos servidores quanto ao entendimento, ordenamento e controle da jornada de trabalho.

OPERACIONALIZAÇÃO: dar continuidade, junto à Seplag, na construção da avaliação por competências técnicas. No âmbito da governança participativa, abarcar a problematização da ordenação do tempo de trabalho para atividades de ensino e pesquisa.

2.14 Ação 14: Executar iniciativas para saúde e para o bem-estar

OBJETIVO: aumentar a qualidade de vida dos agentes.

MOTIVAÇÃO: participar e propor ações que buscam o bem-estar físico, mental, emocional e social dos agentes, observando as suas características e as suas condições

laborais, dedicando atenção àqueles que irão se aposentar, garantindo uma transição segura e de qualidade.

OPERACIONALIZAÇÃO: aderir, divulgar e incentivar a participação do público interno da instituição nas iniciativas do Estado. Planejar e implantar ações de prevenção e promoção à saúde para os agentes da instituição. Promover ações referentes ao Programa de Preparação para Aposentadoria.

2.15 Ação 15: Criar mecanismos para mediação de conflitos internos

OBJETIVO: demonstrar o comprometimento e o apoio da instituição com a melhoria do clima organizacional e tratar as insatisfações no ambiente de trabalho.

MOTIVAÇÃO: mitigar e/ou eliminar conflitos que possam trazer prejuízos à instituição e aos agentes.

OPERACIONALIZAÇÃO: definir instância competente para atuar na mediação de conflitos, definindo mecanismos para mitigar/extinguir conflitos internos. Fazer *benchmarking* com outros órgãos e entidades.

2.16 Ação 16: Planejar e orientar ações de conduta ética

OBJETIVO: 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.

MOTIVAÇÃO: promover a conscientização dos agentes da FJP quanto à conduta ética almejada e as atribuições da Comissão de Ética.

OPERACIONALIZAÇÃO: elaborar e dar publicidade a um "Plano de Ação Anual da Gestão da Ética" com o intuito de planejar a atuação ética no âmbito da FJP, devendo a Comissão de Ética da FJP definir, ao final de cada exercício, os procedimentos a serem adotados no decorrer do ano seguinte. Utilizar os meios de comunicação da instituição para disseminar as competências da Comissão de Ética e orientar os agentes públicos. Realizar palestras e debates para conscientização dos agentes quanto à ética e à boa conduta.

2.17 Ação 17: Elaborar o Código de Conduta Ética específico para a FJP

OBJETIVO: criar um Código de Conduta Ética no âmbito da Fundação João Pinheiro, que se aplique a todos, traduzindo os valores e regras em comandos simples e diretos adaptados à realidade operacional da Fundação João Pinheiro. Formalizar as expectativas da instituição quanto ao comportamento e condutas esperadas de seus agentes públicos no desenvolvimento de suas atividades e na relação com o público externo.

MOTIVAÇÃO: necessidade de internalização de todos os valores e regras por todo o corpo funcional da FJP e demais partes interessadas, indistintamente, refletindo um posicionamento firme e inequívoco. Mitigação de riscos de reputação advindos de ações de servidores sem limites éticos e de integridade. O intuito é definir padrões éticos, padrões de comportamento, procedimentos e maneiras de atuação dos colaboradores dentro e fora da instituição.

OPERACIONALIZAÇÃO: instituir grupo de estudo com o objetivo de criar um Código de Conduta Ética específico no âmbito da Fundação João Pinheiro, considerando as peculiaridades da instituição e os normativos já existentes que visam demonstrar os procedimentos que todos devem seguir e as vedações expressas, bem como o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (MINAS GERAIS, 2014a).

3 GESTÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE

Para garantir a efetividade e sustentabilidade do Plano de Integridade é fundamental a designação de um responsável (instância e/ou comitê) que faça sua gestão, possibilitando a coordenação da execução, supervisão/acompanhamento, revisão/atualização e avaliação do plano (MINAS GERAIS, [2018b], p. 23). Conforme orientação contida no Guia de Integridade/CGE, volume II, é importante a “designação de comitê ou instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e controle das ações e medidas de integridade a serem implementadas por meio de normativo (resolução ou portaria)” (MINAS GERAIS, [2018b], p. 25).

Recomenda-se que a gestão do plano de integridade fique em uma unidade administrativa já existente e vinculada à alta administração, possibilitando assim, maior efetividade na continuidade dos trabalhos de execução, monitoramento, revisão e atualização. A centralização da gestão da integridade depende, fundamentalmente, da integração de diversas áreas de gestão e controle da instituição. Dessa forma, a instância responsável pela gestão da integridade deve ter capacidade de articulação e coordenação suficientes para atuar de forma adequada e transversal a todas as demais áreas (MINAS GERAIS, 2018b, p. 110).

Como instrumento de operacionalização da execução do Plano de Integridade, deverá ser instituída uma comissão multidisciplinar que, coordenada pela unidade administrativa responsável por sua gestão, acompanhará o plano (MINAS GERAIS, 2018b). Com o passar do tempo, os objetivos organizacionais podem mudar, novos riscos podem surgir, controles que se mostravam eficazes podem tornar-se obsoletos e políticas e procedimentos podem perder a eficácia ou deixarem de ser executados da forma como foram desenvolvidos, colocando em risco a efetividade do Plano de Integridade. Nesse contexto, monitorar significa avaliar, certificar e revisar o Plano de Integridade para saber se está sendo efetivo na promoção da integridade, da transparência e na redução do risco de atitudes que violem os padrões de integridade formalmente estabelecidos. O objetivo do monitoramento é avaliar a qualidade do plano ao longo do tempo, buscando assegurar que ele esteja em efetivo funcionamento (BRASIL, 2015).

As informações obtidas no monitoramento do Plano de Integridade serão periodicamente reportadas à alta administração, que poderá determinar eventuais revisões nas medidas ou na sua forma de implementação, caso necessário. Além disso, os dados do monitoramento servirão de base para a revisão periódica do Plano de Integridade Pública da FJP.

No escopo do monitoramento contínuo, incluem-se as medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de líderes e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa (BRASIL, 2017b).

A unidade administrativa responsável pela gestão do Plano de Integridade deverá, dentre outras ações, coordenar a execução, a revisão e a atualização do plano, tendo como ações:

- a) **execução:** deve ser realizado o acompanhamento contínuo e o controle sistemático das ações contidas no plano, devendo verificar se estão sendo efetivamente implementadas e, caso não estejam, notificar os responsáveis pela execução. Não surtindo o efeito desejado a alta administração deverá ser comunicada para tomar medidas cabíveis;
- b) **revisão:** com o objetivo de se adequar à realidade da instituição, poderão ser revistas: as ações previstas, as metas, os prazos, os resultados e os responsáveis. A revisão pode acontecer a qualquer momento, sempre que identificada alguma necessidade de ajuste. Para que esses ajustes sejam executados deverá ser feita a validação pela comissão de gestão do Plano de Integridade, juntamente com a alta administração;
- c) **atualização:** implica em redefinir, se for o caso, as bases conceituais e estratégicas em que a versão anterior foi concebida, redigindo uma nova proposta galgada em marcos teóricos e boas práticas devidamente comprovadas. Para que seja feita a atualização do plano, a comissão de gestão do Plano de Integridade e a alta administração deverão ser consultadas. Conforme recomendação da CGE, a atualização deve ser realizada periodicamente, com a sugestão de 12 meses (MINAS GERAIS, [2018b], p. 24).

Por fim, a **avaliação** do Plano de Integridade deverá ser realizada pela Controladoria Seccional da Fundação João Pinheiro e/ou pela Auditoria Geral do Estado. A

avaliação consiste na verificação de existência, de qualidade e de existência real do plano, de modo a identificar fragilidades e oportunidades de melhoria e redirecionar esforços para ações mais efetivas. A avaliação do Plano de Integridade obedece à sistemática dos órgãos de controle interno e é característica da chamada 3ª linha de defesa (MINAS GERAIS, [2018b], p. 25).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005**. Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2005. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=187>. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Nepotismo: perguntas e respostas**. Brasília, DF: CGU, [20--]. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/setor-publico/nepotismo/perguntas-e-respostas#nepo1>. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **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: ago. 2019.

BRASIL. **Decreto Federal nº 7.203, de 04 de junho de 2010**. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Casa Civil, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. **Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Casa Civil, 2017a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. **Lei Federal 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. Brasília, DF: Casa Civil, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. **Lei Federal 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 nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Brasília, DF: Casa Civil, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Transparência; Controladoria-Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade**: orientações para o setor público. Brasília, DF: CGU, jul. 2017b.

BRASIL. Ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília, DF: AECI, 31 jan. 2017c.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula Vinculante nº 13**. A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal. Brasília, DF: STF, 21 ago. 2008. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp>. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Brasília: TCU, 2014a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para uma boa gestão de riscos**. Brasília, DF: TCU, 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2ª versão. Brasília, DF: TCU, 2014b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>. Acesso em: ago. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate a fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>. Acesso em: ago. 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada: sumário executivo: estrutura. 2013. Jersey City: COSO, 2013. Disponível em: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_Executive-Summary_Portuguese.pdf. Acesso em: 22 nov. 2017.

FUNDAÇÃO HEMOMINAS. **Plano de Integridade 2019**. Belo Horizonte: Fundação Hemominas, 2019. Disponível em: <http://www.hemominas.mg.gov.br/a-hemominas/conheca/plano-de-integridade>. Acesso em: ago. 2019.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Portaria FJP nº 010, 18 de maio de 2017**. Estabelece os critérios a serem aferidos, pelas Comissões de Avaliação, nas Avaliações Especiais de Desempenho do Docente – AEDD ou Avaliações de Desempenho Individual do Docente – ADID e revoga a Portaria nº 25/13. Belo Horizonte: FJP, 2017.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Portaria nº 016, de 3 de abril de 2019.** Institui grupo de trabalho destinado a elaborar Plano de Integridade específico para a Fundação João Pinheiro, nos termos do decreto estadual 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PM. Belo Horizonte: FJP, 3 abril de 2019.

FURTADO, Lucas Rocha. **As raízes da corrupção no Brasil:** estudos de caso e lições para o futuro. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo.** 8. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

MINAS GERAIS. Conselho de Ética Pública. **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. Belo Horizonte: CONSET, 2014a. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/index.php/governo/codigo-de-conduta-etica/page/130?view=page>. Acesso em: jul. 2019.

MINAS GERAIS. Conselho de Ética Pública. **Deliberação nº 04, de 23 de setembro de 2014.** Identifica situações que suscitam conflito de interesses e dispõe sobre o modo de preveni-los. Belo Horizonte: CONSET, 2014b. Disponível em: <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20004%20Situacoes%20de%20conflito%20de%20interesses%20e%20prevencao.pdf>. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte: ALMG, 1989. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Con&num=1989&ano=1989>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Canal de denúncias:** o seu papel no combate à corrupção: entenda como e porque denunciar. 2. ed. Belo Horizonte: CGE, 2018a. Cartilha.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia de integridade pública:** diretrizes e estratégias para a administração pública direta, autárquica e fundacional de Minas Gerais. Belo Horizonte: CGE, [2018a]. v. 1. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1M6DX88EwCCErMypngeJFC1uPqbnC7z6z/view>. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia de integridade pública:** diretrizes e estratégias para a administração pública direta, autárquica e fundacional de Minas Gerais. Belo Horizonte: CGE, [2018b]. v. 2. Disponível em: http://controladoriageral.mg.gov.br/phocadownload/Integridade/Guia%20de%20Integridade%20Pblica%20v.%20II_FINAL.pdf. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Plano de integridade:** Controladoria-Geral do Estado. Belo Horizonte: CGE, 2018b. Disponível em:

http://cge.mg.gov.br/phocadownload/arquivos_diversos/2%20ed.%20Plano%20de%20Integridade%20CGE-MG.pdf. Acesso em: dez. 2019

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **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. Belo Horizonte: CGE, 2017a. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/179039>. Acesso em: dez. 2019

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Resolução CGE nº 12, de 18 de abril de 2019**. Dispõe sobre a Governança Participativa na Controladoria-Geral do Estado (CGE), sua composição e funcionamento. Belo Horizonte: CGE, 2019a. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/217987>. Acesso em agosto de 2019

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Resolução CGE nº30/2018, de 14 de setembro de 2018**. Dispõe sobre o procedimento relativo ao tratamento de manifestações, especialmente as denúncias, no âmbito da Controladoria-Geral do Estado. Belo Horizonte: CGE, 2018c. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/207222>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual nº 42.258, de 15 de janeiro de 2002**. Estabelece a proibição de contratação, sob qualquer forma, de parente até segundo grau ou afim, para cargo de recrutamento amplo. Belo Horizonte: ALMG, 2002a. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js_tabLegislacaoMineira&subaba=js_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=Decreto&txtNum=42258&txtAno=2002&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. **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. Belo Horizonte: ALMG, 2006. Disponível em: http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_44205.pdf. Acesso em: set. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual nº 44.908, de 01 de outubro de 2008**. Institui o formulário de preenchimento obrigatório no ato da posse de pessoa nomeada para o exercício de cargo de provimento em comissão ou designada para exercer função gratificada nos órgãos e entidades do poder executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2008. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js_tabLegislacaoMineira&subaba=js_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=Decreto&txtNum=44908&txtAno=2008&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012**. Regulamenta o acesso à informação no âmbito do poder executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2012. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45969&comp=&ano=2012>. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto Estadual nº 47.214, de 30 de junho de 2017.** Contém o Estatuto da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: ALMG, 2017c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47214&comp=&ano=2017>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008.** Regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2008b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=44986&ano=2008>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017.** Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Belo Horizonte: ALMG, 2017b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47185&comp=&ano=2017>. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2011. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=116&ano=2011>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei complementar nº 71, de 30 de julho de 2003.** Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2003. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=71&ano=2003&tipo=LCP>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 15.466, de 13 de janeiro de 2005.** Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Ciência e Tecnologia do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2005a.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 22.415, de 13 de janeiro de 2005.** Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Ciência e Tecnologia do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2005b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=15466&comp=&ano=2005&texto=consolidado#texto>. Acesso em: set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº 23.178, de 21 de dezembro de 2018.** Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Pesquisa e Ensino em Políticas Públicas do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2018d. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23178&comp=&ano=2018>. Acesso em: set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002.** Dispõe sobre o Processo Administrativo no âmbito da administração pública estadual. Belo Horizonte: ALMG, 2002b. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=14184&ano=2002&tipo=LEI>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.298, de 06 de agosto de 2004**. Cria a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Lei&num=15298&comp=&ano=2004>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 869, de 05 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: ALMG, 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&ano=1952>. Acesso em: dez. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria-Geral do Estado. **Apresentação**. Belo Horizonte: OGE, ©2018. Disponível em: <http://ouvidoriageral.mg.gov.br/ouvidoria-geral/apresentacao>. Acesso em: 8 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria-Geral do Estado. Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01/2019, de 15 de abril de 2019. Dispõe sobre a adoção de procedimentos entre a Ouvidoria-Geral do Estado e a Controladoria-Geral do Estado para o encaminhamento das manifestações e denúncias que especifica. **Diário do Executivo**: caderno 1, Belo Horizonte, p. 3, 17 abr. 2019b.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta Seplag/FJP nº 6.713, de 13 de outubro de 2008**. Disciplina a metodologia e os procedimentos da AED e da ADI dos docentes efetivos que desenvolvem atividades de docência, pesquisa, orientação e/ou coordenação acadêmica, em exercício em tempo integral na EG. Belo Horizonte: SEPLAG/FJP, 2008c.

MINAS GERAIS. Resolução Conjunta Seplag/FJP nº 8.555, 19 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores em exercício na Fundação João Pinheiro. **Diário do Executivo e Legislativo**, Belo Horizonte, caderno 1, p. 14, 20 jan. 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Catálogo de orientações básicas relativas à administração de pessoal**. 15. ed. Belo Horizonte: Superintendência Central de Administração de Pessoal, nov. 2016a. Disponível em: https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/images/documentos/catalogos-manuais/catalogo_MASP_ed15_Nov_2016.pdf. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 29, de 05 de julho de 2016**. Estabelece diretrizes, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos do Governo de Minas. Belo Horizonte: SEPLAG, 2016b. Disponível em: <http://www.seplag.mg.gov.br/documento/resolucao-seplag-no-29-de-05-de-julho-de-2016>. Acesso em: ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. **Plano de Integridade**: Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais: 2018. Belo Horizonte: SES, 2018e. Disponível em: <http://www.saude.mg.gov.br/component/gmg/page/1729-plano-de-integridade-ses-mg>. Acesso em: jul. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública**. Paris: OCDE, 2017.



Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: ago. 2019.

SPINELLI, Mário. Controle Interno. *In*: AVRITZER, Leonardo [et al] (org.). **Corrupção: ensaios e críticas**. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012, p. 482-484.