

# PLANO DE INTEGRIDADE PÚBLICA

Agência de Desenvolvimento da  
Região Metropolitana de  
Belo Horizonte

BELO HORIZONTE  
DEZEMBRO DE 2020

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO  
DA REGIÃO METROPOLITANA  
DE BELO HORIZONTE



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Conceito de integridade pública</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte</b>   | <b>5</b>  |
| Agência RMBH<br>Gestão Metropolitana<br>Competências Legais<br>Objetivos Operacionais e Estrutura Orgânica<br>Estrutura Orgânica  |           |
| <b>Questionário aplicado aos servidores da Agência RMBH</b>   | <b>10</b> |
| <b>Eixos</b>  | <b>15</b> |
| Eixo 1: Gestão de Riscos<br>Eixo 2: Transparência<br>Eixo 3: Governança e Planejamento Estratégico<br>Eixo 4: Gestão de Pessoas<br>Subeixo: Ética<br>Integridade no Teletrabalho<br>Ações Sugeridas |           |
| <b>Acompanhamento do Plano de Integridade</b>   | <b>28</b> |
| <b>Referências</b>  | <b>29</b> |
| <b>Apêndice 1 - Questionário</b>  | <b>30</b> |



## **Grupo de Trabalho Responsável pela elaboração do Plano de Integridade:**

Gabinete

Renata Lan Goulart de Souza

Núcleo de Assessoramento Técnico Especial

Clarice Gonçalves Santos do Vale

Diretoria de Planejamento Metropolitano, Articulação e Intersetorialidade

Newton de Carvalho Júnior

Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças

Marco Aurélio Barbosa de Vasconcelos

Diretoria de Regulação Metropolitana

Alex Dayrell Bretas Alvarenga Bastos

# CONCEITO DE INTEGRIDADE PÚBLICA

O debate sobre integridade, ética e boas práticas de conduta permeou a sociedade brasileira nos últimos anos, especialmente diante dos inúmeros escândalos de corrupção no setor público que passaram a ser investigados em grandes operações. Porém, antes de caminhar na definição do que é integridade pública e sua aplicação nos processos governamentais, é fundamental entender o conceito de integridade e sua origem.

Em seu conceito filosófico, integridade refere-se à característica de algo inteiro, intocado, não contaminado ou danificado. Por exemplo, quando se diz que uma construção é íntegra, significa que ela possui uma estrutura firme e sólida, que não possui infiltrações ou rachaduras.

Analisando esse conceito na esfera pública, compreende-se que integridade pública representa um estado ou condição de um órgão ou entidade pública “completo, inteiro, são”. Em outras palavras, pode-se dizer que há uma atuação imaculada e sem desvios, conforme os princípios e valores que devem nortear a atuação da Administração Pública<sup>1</sup>.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE<sup>2</sup>, a integridade é uma pedra fundamental da boa governança, uma condição para que todas as outras atividades do governo não só tenham confiança e legitimidade, mas também que sejam efetivas. Para a OCDE, promover a integridade e a prevenção à corrupção no setor público é essencial não só para preservar a credibilidade das instituições públicas em suas decisões, mas também para assegurar um contexto seguro e propício para os negócios privados.

O Estado de Minas Gerais, ciente da importância de práticas de promoção da integridade e alinhado à visão internacional, publicou o Decreto 47.185/2017, que estabeleceu as diretrizes para o desenvolvimento do Plano Mineiro de Integridade - PMPI. Nele são estabelecidos conceitos, diretrizes e objetivos com o propósito de contribuir para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a preservação do meio ambiente e o progresso social do estado.

O Decreto define como plano de integridade o conjunto de ações desenvolvidas com o intuito de promover a cultura da ética, integridade, transparência e necessidade de prestação de contas. Esse esforço deve, ainda de acordo com o decreto, ser desenvolvido com ênfase no fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.

A Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE-MG, como órgão responsável pela coordenação do PMPI no estado e a principal instância de consulta a diretrizes sobre a organização dos planos, sugere que a estruturação do plano de integridade dos órgãos do Estado seja realizada com base em eixos de integridade estabelecidos conforme à realidade, necessidade e objetivos da entidade.

O presente plano, tendo em vista as especificidades da Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte - Agência RMBH, foi estruturado com base nos seguintes eixos: Gestão de Riscos, Transparência, Governança e Planejamento Estratégico e Gestão de Pessoas.

<sup>1</sup> Manual para implementação de Programas de Integridade do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU (2017)

<sup>2</sup> Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris: OCDE, 2017. 65

# CONCEITO DE INTEGRIDADE PÚBLICA

O plano conta ainda com uma breve seção tratando sobre integridade no teletrabalho, buscando refletir sobre esta modalidade de trabalho que se consolidou em 2020, seus desafios e oportunidades no contexto da integridade.

Finalmente, trata-se no plano dos cuidados necessários para a adequada aplicação do plano de integridade e de propostas do grupo de trabalho que garantam o acompanhamento dos trabalhos e ações sugeridos aqui.

# A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE - AGÊNCIA RMBH

Em 2004 o Governo do Estado iniciou a implantação de um novo modelo de gestão metropolitana, estabelecendo novos arranjos institucionais para a gestão e planejamento das regiões metropolitanas de Belo Horizonte e do Vale do Aço. Nesse período foram definidos dois pilares para o sistema, o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado - PDDI como instrumento de planejamento, e o Fundo de Desenvolvimento Metropolitano, como instrumento financeiro.

A Agência RMBH foi criada pela Lei Complementar nº107, de 12 janeiro de 2009, como órgão de suporte técnico e de planejamento, tendo como missão a promoção do desenvolvimento integrado da Região Metropolitana de Belo Horizonte, por meio da articulação dos atores na busca de soluções compartilhadas e solidárias. Para realização dessa visão, a Agência tem como valores a consciência metropolitana, a gestão participativa e o zelo pelo arranjo metropolitano, inovação em políticas metropolitanas, sustentabilidade, competência técnica, transparência e ética.

A atuação da entidade consiste, fundamentalmente, no desenvolvimento das dez Funções Públicas de Interesse Comum - FPICs<sup>1</sup>, através do Planejamento Metropolitano, Articulação de seus atores e do Ordenamento Territorial, contemplando os 34 municípios que compõem a RMBH<sup>2</sup> e uma atuação residual nos 16 municípios que fazem fronteira com a região, sendo seu conjunto denominado Colar Metropolitano<sup>3</sup>.

## Gestão Metropolitana

A Agência RMBH faz parte de um sistema de gestão metropolitana, agindo como um dos pilares do sistema de compartilhamento de funções no âmbito da Região Metropolitana de Belo Horizonte. De acordo com as Leis Complementares Estaduais nºs 88 e 89, de 12 de janeiro de 2006, à gestão metropolitana da RMBH, para além da Agência RMBH, que possui caráter técnico e executivo, compete também às seguintes instâncias:

a) **Assembleia Metropolitana:** É a instância deliberativa máxima do arranjo da RMBH, de papel político, ao qual compete definir as macrodiretrizes do planejamento global da região e vetar, por meio de quórum qualificado, resoluções emitidas pelo Conselho Deliberativo, sendo que suas deliberações e resoluções são aprovadas pelo voto de dois terços de seus membros. É formada pela Mesa e pelo Plenário, reunindo-se ordinariamente uma vez por ano e é composta pelos 34 prefeitos e 34 presidentes das câmaras municipais dos municípios da RMBH; quatro representantes do Poder Executivo Estadual, e um representante do Poder Legislativo Estadual.

b) **Conselho Deliberativo de Desenvolvimento Metropolitano:** Trata-se de uma instância representativa e deliberativa, de grande relevância prática ao arranjo metropolitano da RMBH, que compete: deliberar sobre a compatibilização de recursos de distintas fontes de financiamento destinados à implementação de projetos indicados no Plano Diretor de

1 As Funções Públicas de Interesse Comum, previstas no Art. 8º da Lei Complementar 89, são: Transporte intermunicipal e sistema viário; Defesa contra sinistro e defesa civil; Saneamento básico; Uso do solo metropolitano; Gás canalizado; Cartografia e informações básicas; Preservação ambiental; Habitação; Rede de saúde; Desenvolvimento socioeconômico.

2 Os municípios da RMBH são: Baldim, Belo Horizonte, Betim, Brumadinho, Caeté, Capim Branco, Confins, Contagem, Esmeraldas, Florestal, Ibirité, Igarapé, Itaguara, Itatiaiuçu, Jaboticatubas, Juatuba, Lagoa Santa, Mário Campos, Mateus Leme, Matozinhos, Nova Lima, Nova União, Pedro Leopoldo, Raposos, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Rio Manso, Sabará, São Luzia, São Joaquim de Bicas, São José da Lapa, Sarzedo, Taquaraçu de Minas e Vespasiano.

3 Os municípios do Colar Metropolitano da RMBH são: Barão de Cocais, Belo Vale, Bom Jesus do Amparo, Bonfim, Fortuna de Minas, Funilândia, Inhaúma, Itabirito, Itaúna, Moeda, Pará de Minas, Prudente de Morais, Santa Bárbara, São Gonçalo do Rio Abaixo, São José da Varginha e Sete Lagoas.

# A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE - AGÊNCIA RMBH

Desenvolvimento Integrado; fixar diretrizes e prioridades e aprovar o cronograma de desembolso dos recursos da subconta do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano referente à sua Região Metropolitana; acompanhar e avaliar a execução do Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado, bem como aprovar as modificações que se fizerem necessárias à sua correta implementação; orientar, planejar, coordenar e controlar a execução de funções públicas de interesse comum; estabelecer as diretrizes da política tarifária dos serviços de interesse comum metropolitanos; aprovar os balancetes mensais de desembolso e os relatórios semestrais de desempenho do Fundo de Desenvolvimento Metropolitano e aprovar os relatórios semestrais de avaliação de execução do Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado e de seus respectivos programas e projetos; provocar a elaboração e aprovar o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado da Região Metropolitana.

O Conselho é composto por cinco representantes do Poder Executivo estadual; dois representantes da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (ALMG); dois representantes do Município de Belo Horizonte; um representante do Município de Contagem; um representante do Município de Betim; três representantes dos demais Municípios integrantes da RMBH; e dois representantes da sociedade civil organizada. Suas deliberações são aprovadas pelo voto de três quartos de seus membros, sem assimetria no peso dos votos, em reuniões ordinárias bimestrais. O mandato dos conselheiros que representam os outros 31 municípios da RMBH é de dois anos, sendo que estes são escolhidos durante Conferência Metropolitana, evento bianual que busca aproximar os municípios e a sociedade civil metropolitana por meio do compartilhamento de boas práticas. A Agência RMBH tem desempenhado, diante de suas competências, a função de Secretária Executiva do Conselho, estando, inclusive, subordinada à este por lei.

Além das três instâncias (Assembleia Metropolitana, Conselho Deliberativo de Desenvolvimento Metropolitano e Agência RMBH), o arranjo metropolitano da RMBH conta com dois instrumentos: o **Fundo de Desenvolvimento Metropolitano**, e o **Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado**.

O primeiro, consiste em um fundo específico para ações destinadas às metrópoles estaduais, sendo que cada uma delas, RMBH e RMVA, possuem uma conta dentro do FDM. A cota parte do Estado de Minas Gerais equivale à mesma quantia depositada pelos municípios integrantes da Região Metropolitana, que tem sido definida proporcionalmente de acordo com a Receita Corrente Líquida de cada um dos municípios.

Já o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado (PDDI-RMBH) é o documento global que guia as políticas a serem implementadas em âmbito metropolitano, tendo sua versão final concluída em 2011. Seu processo de construção participativo é, até hoje, exemplo para a construção de planos governamentais. Apesar de pioneiro, poucas ações foram de fato implementadas, e o PDDI-RMBH enseja revisões para viabilização de sua implementação, mantendo-se seus pilares participativos.

## Competências Legais

De acordo com o Art. 3º do Decreto Nº 47.930, de 29/04/2020, que regulamenta a autarquia, compete à Agência Metropolitana:

# A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE - AGÊNCIA RMBH

- Manter permanente avaliação e fiscalização da execução dos planos e programas aprovados para a RMBH;
- Articular-se com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, objetivando a captação de recursos de investimento ou financiamento para o desenvolvimento integrado da RMBH;
- Articular-se com os municípios integrantes da RMBH, com órgãos e entidades federais e estaduais e com organizações privadas, visando à conjugação de esforços para o planejamento integrado e ao cumprimento de funções públicas de interesse comum;
- Assistir tecnicamente os municípios integrantes da RMBH;
- Fornecer suporte técnico e administrativo à Assembleia Metropolitana e ao Conselho Deliberativo de Desenvolvimento Metropolitano;
- Estabelecer intercâmbio de informações com organizações públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, na sua área de atuação;
- Promover diagnósticos da realidade socioeconômica local e de âmbito metropolitano, com vistas a subsidiar o planejamento metropolitano;
- Constituir e manter banco de dados com informações atualizadas necessárias ao planejamento e à elaboração dos programas e planos a serem desenvolvidos;
- Auxiliar os municípios integrantes da RMBH na elaboração e na revisão de seus planos diretores;
- Colaborar para o desenvolvimento institucional dos municípios integrantes da RMBH e de seu Colar Metropolitano, quando necessário, e tendo em vista a questão do planejamento;
- Emitir anuência prévia à aprovação pelos municípios integrantes da RMBH de projetos de loteamento e desmembramento do solo para fins urbanos, nos termos do art. 13 da Lei Federal nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979;
- Fiscalizar o cumprimento das normas e diretrizes de planejamento e execução de função pública de interesse comum na RMBH, em especial quanto a normas de parcelamento do solo metropolitano para fins urbanos e em áreas de interesse especial ou limítrofes de município do Colar Metropolitano ou em áreas do Colar que pertençam a mais de um município, sem prejuízo das competências municipais;
- Exercer poder de polícia administrativa, notadamente no tocante à regulação urbana metropolitana.



# A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE - AGÊNCIA RMBH

## Objetivos Operacionais e Estrutura Orgânica

Os objetivos operacionais da Agência RMBH são:

- Ordenar o uso e a ocupação do solo metropolitano de modo a contribuir para o devido provimento das Funções Públicas de Interesse Comum aos cidadãos metropolitanos de Minas Gerais;
- Induzir a formação sustentável das novas centralidades metropolitanas, gerando uma melhor distribuição da oferta de bens e serviços públicos e privados;
- Desenvolver a infraestrutura de saneamento básico nos territórios metropolitanos, com enfoque na gestão de resíduos sólidos;
- Formular e implementar soluções intermodais de mobilidade e acessibilidade, em parceria com os sistemas de transporte municipais, estadual e federal.

O Decreto N° 47.930, de 29/04/2020, em seu art. 4º, dispõe a seguinte organização básica da Agência RMBH, que compreende:

### I – Unidades Colegiadas:

- a) Conselho de Administração;
- b) Diretoria Colegiada;

### II – Direção Superior:

- a) Diretor-Geral
- b) Vice-Diretor-Geral;

### III – Unidades Administrativas:

- a) Gabinete;
- Núcleo de Assessoramento Técnico Especial;
- Observatório de Políticas Metropolitanas
- b) Procuradoria;
- c) Assessoria de Comunicação Social;
- d) Assessoria de Apoio Administrativo;
- e) Controladoria Seccional;
- f) Diretoria de Informação, Pesquisa e Apoio Técnico;

# A AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE - AGÊNCIA RMBH

- 1 – Gerência de Informação e Pesquisa;
- g) Diretoria de Planejamento Metropolitano, Articulação e Intersetorialidade;
- Gerência de Articulação e Planejamento Metropolitano;
- h) Diretoria de Inovação e Logística;
- Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças;
- i) Diretoria de Regulação Metropolitana.
- Gerência de Fiscalização;
- Gerência de Apoio à Ordenação Territorial.

## Organograma

O organograma da Agência RMBH reflete a estrutura orgânica definida no art. 4º do Decreto Nº 47.930, de 29/04/2020, podendo ser acessado no link: <http://www.agenciarmbh.mg.gov.br/institucional/1712-2/>.

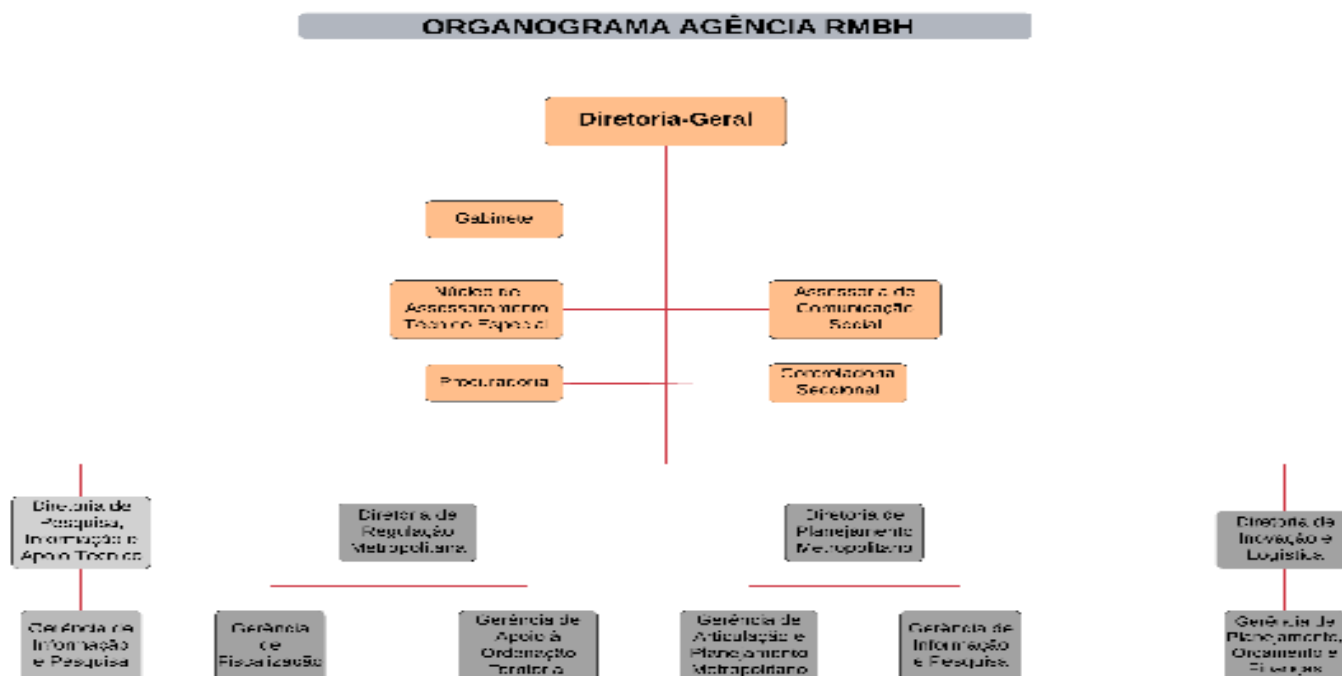


FIGURA 1 - Organograma da Agência RMBH

# QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA RMBH

## Questionário aplicado aos servidores da Agência RMBH

Para elaboração de um diagnóstico situacional da Agência RMBH, foi aplicado um questionário, composto de 15 perguntas, aos servidores da entidade, com o objetivo de captar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de integridade da Autarquia, assim como críticas e sugestões em relação ao tema, possibilitando que se direcione o trabalho de proposição de ações do Plano de Integridade às necessidades apresentadas, específicas a realidade do órgão. Abaixo, apresentamos a análise das respostas, que estão disponibilizadas na íntegra no APÊNDICE 1.

### Perfil dos servidores- Pergunta 1 e 2

**ANÁLISE 1:** No levantamento do tipo de vínculo dos funcionários com Agência RMBH, configurou-se a seguinte proporção: Servidor efetivo 28,2%, Servidor de recrutamento amplo 56,4%, Funcionário da MGS 5,1% e Estagiário 10,3%. É importante ressaltar que essa proporção, apesar de representativa (39 dos 48 servidores), não configura exatamente a composição de funcionários, pois alguns colaboradores não responderam ao questionário.

**ANÁLISE 2:** No levantamento de quanto tempo o colaborador trabalha na Agência RMBH, configurou-se a seguinte proporção: Menos de 1 ano 28,8%, Entre 1 e 2 anos 38,5%, Entre 2 e 3 anos 5,1% e Há mais de 3 anos 28,8%. Percebe-se que a maioria da composição dos colaboradores é dada por servidores de recrutamento amplo e que estão na Agência no período de 1 a 2 anos.

**ANÁLISE 3:** Na questão de nº 3, foi solicitado aos servidores que respondessem sobre o grau de concordância com algumas afirmações que permitem refletir sobre o clima organizacional da Agência RMBH.

- 84,6% dos entrevistados concordam que a Agência RMBH é um bom lugar para se trabalhar e 15,4% concordam parcialmente;
- 56,4% concordam que as formalidades são necessárias para a construção de um ambiente de integridade e 43,6% concordam parcialmente;
- 38,5% concordam que a Agência RMBH possui ações preventivas para a integridade institucional, 46,2% concordam parcialmente e 15,4% discordam parcialmente;
- 66,7% acreditam que quando a Agência RMBH avisa rotineiramente sobre os deveres do servidor, está agindo de maneira preventiva, 30,8% concordam parcialmente e 2,6% discordam parcialmente;
- 69,2% dos entrevistados afirmam conhecer seus deveres institucionais, 28,2% concordam parcialmente e 2,6% discordam totalmente;



# QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA RMBH

## Questionário aplicado aos servidores da Agência RMBH

Para elaboração de um diagnóstico situacional da Agência RMBH, foi aplicado um questionário, composto de 15 perguntas, aos servidores da entidade, com o objetivo de captar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de integridade da Autarquia, assim como críticas e sugestões em relação ao tema, possibilitando que se direcione o trabalho de proposição de ações do Plano de Integridade às necessidades apresentadas, específicas a realidade do órgão. Abaixo, apresentamos a análise das respostas, que estão disponibilizadas na íntegra no APÊNDICE 1.

### Perfil dos servidores- Pergunta 1 e 2

**ANÁLISE 1:** No levantamento do tipo de vínculo dos funcionários com Agência RMBH, configurou-se a seguinte proporção: Servidor efetivo 28,2%, Servidor de recrutamento amplo 56,4%, Funcionário da MGS 5,1% e Estagiário 10,3%. É importante ressaltar que essa proporção, apesar de representativa (39 dos 48 servidores), não configura exatamente a composição de funcionários, pois alguns colaboradores não responderam ao questionário.

**ANÁLISE 2:** No levantamento de quanto tempo o colaborador trabalha na Agência RMBH, configurou-se a seguinte proporção: Menos de 1 ano 28,8%, Entre 1 e 2 anos 38,5%, Entre 2 e 3 anos 5,1% e Há mais de 3 anos 28,8%. Percebe-se que a maioria da composição dos colaboradores é dada por servidores de recrutamento amplo e que estão na Agência no período de 1 a 2 anos.

**ANÁLISE 3:** Na questão de nº 3, foi solicitado aos servidores que respondessem sobre o grau de concordância com algumas afirmações que permitem refletir sobre o clima organizacional da Agência RMBH.

- 84,6% dos entrevistados concordam que a Agência RMBH é um bom lugar para se trabalhar e 15,4% concordam parcialmente;
- 56,4% concordam que as formalidades são necessárias para a construção de um ambiente de integridade e 43,6% concordam parcialmente;
- 38,5% concordam que a Agência RMBH possui ações preventivas para a integridade institucional, 46,2% concordam parcialmente e 15,4% discordam parcialmente;
- 66,7% acreditam que quando a Agência RMBH avisa rotineiramente sobre os deveres do servidor, está agindo de maneira preventiva, 30,8% concordam parcialmente e 2,6% discordam parcialmente;
- 69,2% dos entrevistados afirmam conhecer seus deveres institucionais, 28,2% concordam parcialmente e 2,6% discordam totalmente;

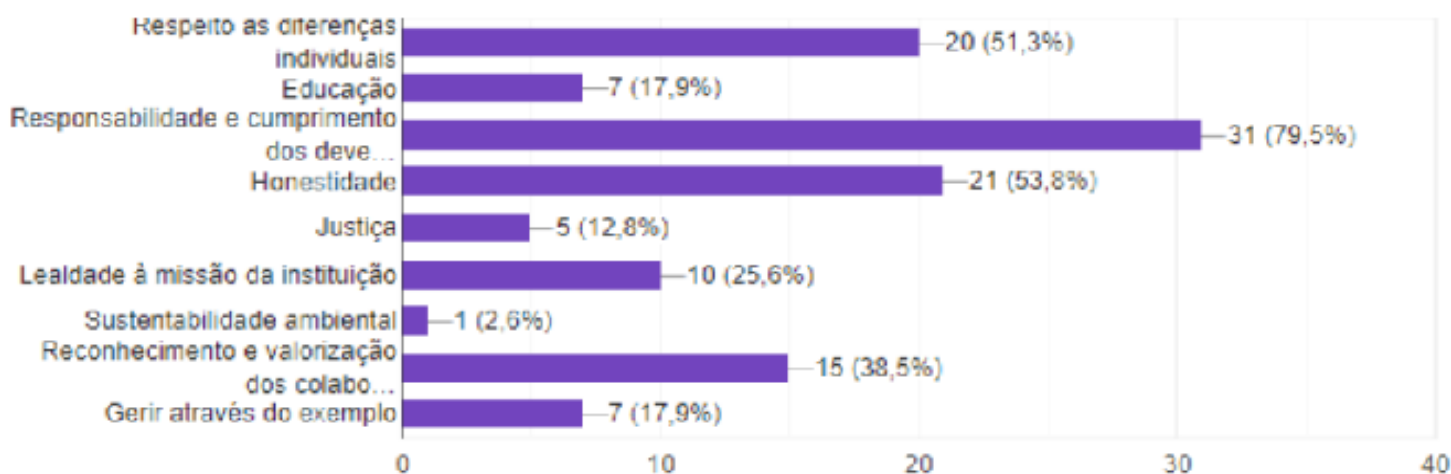


# QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA RMBH

• 10,3% afirmam que se orientam pelas condutas praticadas pelos colegas, 53,8% concordam parcialmente, 17,9% discordam parcialmente e 17,9% discordam totalmente da afirmação.

Desta forma, conclui-se que há um alto nível de satisfação dos servidores a respeito do ambiente de trabalho da Agência RMBH e que, por parte da equipe, há compreensão do trabalho, dos deveres e da importância das formalidades e da transmissão de informações. Destaca-se ainda que as lideranças exercem influência sobre as condutas dos servidores, porém o dado também reflete a capacidade crítica dos profissionais. Observa-se como ponto de atenção, a percepção da necessidade de que se execute mais ações preventivas para integridade da instituição. Evidencia-se portanto, que existe abertura para o fortalecimento da integridade institucional, cujas ações devem ser aprimoradas em caráter contínuo.

**ANÁLISE 4:** Na questão de Nº4, o entrevistado selecionou, dentre várias opções, as 3 condutas, que são consideradas por ele as mais importantes para uma instituição pública íntegra, segue abaixo o quadro de respostas:



Dentre as condutas apontadas, a principal foi “responsabilidade e cumprimento dos deveres” que obteve 79,5% das menções, seguido por “honestidade” (53,8%) e “respeito às diferenças” (51,3%).

**ANÁLISE 5:** A questão de nº 5 questiona se o servidor sente falta da oferta de treinamentos focados em temas relacionados à integridade e valores éticos. A maioria dos entrevistados (66,7%) responderam que sentem falta de treinamento sobre este campo.

**ANÁLISE 6:** A maioria dos servidores (61,5%) responderam que a Agência RMBH não possui formalização das políticas e procedimentos que estabelecem as práticas admitidas para selecionar, contratar, desenvolver, orientar, promover, recompensar, disciplinar, desligar ou reter colaboradores, terceirizados e estagiários, que tratam a questão de nº 6. Esta resposta corrobora com a afirmação da questão de nº 3, em que os servidores dizem concordar ou concordar parcialmente que as formalidades são necessárias para a construção de um ambiente de integridade.

# QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA RMBH

**ANÁLISE 7:** A questão nº 7 pretendia avaliar a percepção do servidor quanto a oferta pela organização de um programa de capacitação e de treinamento regular e sistemático, atrelado à realização dos objetivos estratégicos e dos planos estabelecidos, de modo que todos sejam adequadamente capacitados para desempenhar suas atribuições de maneira proveitosa. A maioria (69,2%) afirmou que não considera a oferta suficiente, enquanto 30,8% afirmaram que consideram suficiente. Trata-se de uma oportunidade para desenvolver o ambiente de integridade no Eixo de Recursos Humanos, de maneira a buscar mais cursos de capacitação, atrelados aos objetivos estratégicos para o corpo funcional da Agência.

**ANÁLISE 8:** A pergunta nº 8 questionava se o colaborador considera que a Administração está atenta ao desempenho individual dos servidores atrelado ao desempenho da entidade em todos os níveis da organização. A maioria, 64,1%, afirmou que “NÃO”, enquanto 35,9% afirmaram “SIM”. Este resultado evidencia a necessidade de melhorar os métodos de avaliação e apuração do desempenho individual dos servidores pela Administração, atrelado ao desempenho da entidade, também desenvolvendo o ambiente de integridade no Eixo de Gestão de Pessoas.

**ANÁLISE 9:** A questão nº 9 questionava se a missão, a visão, os valores e os compromissos da organização, direcionados para o cidadão/cliente de sua atividade, estariam definidos, formalizados e amplamente comunicados, de modo que todos da Agência RMBH possuíssem consciência e uma clara compreensão de como deveriam atuar para concretizá-los. Por uma ligeira margem de diferença, a maioria dos colaboradores (51,3%) afirmou que “NÃO”, enquanto os outros 48,7% afirmaram que “SIM”. Esse resultado, mesmo que por uma pequena diferença, demonstra que quase metade dos servidores entende que alguns pontos chave da estratégia do órgão não estão bem difundidos, demonstrando que esta questão deve também ser tratada no Eixo Planejamento Estratégico deste Plano de Integridade.

**ANÁLISE 10:** Já a questão nº 10 abordava a sensação de conforto e segurança dos servidores para exporem suas opiniões, críticas, ideias, insatisfações, em seu ambiente de trabalho. De acordo com as respostas, 79,5% dos servidores da Agência RMBH responderam “SIM”, e apenas 20,5% responderam “NÃO”, demonstrando um ambiente receptivo às opiniões dos servidores. Quando nos atentamos para as respostas negativas relacionadas ao tipo de vínculo com o órgão, percebe-se que entre os servidores efetivos essa margem é ainda menor, com apenas 9% dos respondentes afirmando que não se sentem confortáveis. Estão próximos à média geral os servidores de recrutamento amplo (18%), e os estagiários (25%), sendo a maior discrepância entre os funcionários da MGS (50%), porcentagem que é fortemente influenciada pelo pequeno número de respondentes (apenas dois).

**ANÁLISE 11:** A questão nº 11 “A AGÊNCIA RMBH tem uma imagem pública ou legado que você admira ou se identifica?” obteve o maior número de respostas positivas dentre as perguntas do questionário. 94,9% dos servidores da Agência RMBH responderam que “SIM”, demonstrando que apesar de ser um órgão relativamente novo dentro do Estado de Minas Gerais, os colaboradores do órgão se identificam com a construção do órgão e seu legado, considerando suas especificidades e funções legais.

**ANÁLISE 12:** A questão nº 12 procurou identificar a percepção dos servidores quando a gestão de riscos no órgão, questionando se eles consideravam que a Agência RMBH possui uma política de gestão de riscos consolidada capaz de identificar eventos que possam afetar a instituição e de gerenciar os riscos com segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade. Cerca de 56,4% dos colaboradores consideram que “NÃO”, enquanto 43,6% consideram que “SIM”. Neste caso, o



# QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA RMBH

Eixo Gestão de Riscos deste Plano de Integridade deve tratar não apenas das medidas mitigadoras e de previsão, mas também das formas de comunicação aos servidores acerca das medidas de gestão de riscos que serão iniciadas e aprimoradas.

**ANÁLISE 13:** A questão nº 13 questionou os colaboradores se possuíam conhecimento sobre as ações que são realizadas no âmbito do planejamento estratégico da Agência RMBH. Aproximadamente 66,7% dos servidores responderam que “NÃO”, demonstrando a necessidade do Eixo Planejamento Estratégico abordar também ações de divulgação entre os servidores sobre ações em andamento e a serem iniciadas no âmbito estratégico da Agência RMBH. Dentre aqueles que responderam “SIM” (33,3%), o projeto mais citado foi o “Melhoria de Gestão”, além de outros como a revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado e de marcos regulatórios do órgão.

**ANÁLISE 14:** A questão nº 14 “Você sente que a AGÊNCIA RMBH está avançando no alcance de seus objetivos e no cumprimento de sua missão?” teve 94,9% das respostas “SIM”, o que demonstra a disseminação entre os colaboradores dos esforços que têm sido empreendidos pelo Gabinete no aprimoramento da gestão estratégica e operacional do órgão.

**ANÁLISE 15:** As respostas para a pergunta 15. Se você pudesse mudar uma coisa na AGÊNCIA RMBH, o que seria? contemplaram diversos temas, que foram agrupados em três grupos: Finalístico, Gerencial e Técnico, e resumidamente elencados abaixo:

## FINALÍSTICO

- Mudança na forma de atuação nas FPICs;
- Aumento do relacionamento com municípios para promoção de mais articulação;
- Existência de mandato para diretores;
- Vínculo direto com a governadoria;
- Fomento à discussões e debates técnicos com os municípios da RMBH.

## GERENCIAL

- Promoção de integração das equipes;
- Redução da duração das reuniões gerenciais;
- Garantia da divulgação, alinhamento e atualização periódica sobre as ações da agência;
- Desburocratização de processos;
- Aumento/equiparação da remuneração e ampliação da equipe;
- Definição melhor dos fluxos;
- Promoção de mais ações de capacitação;
- Valorização da área meio.

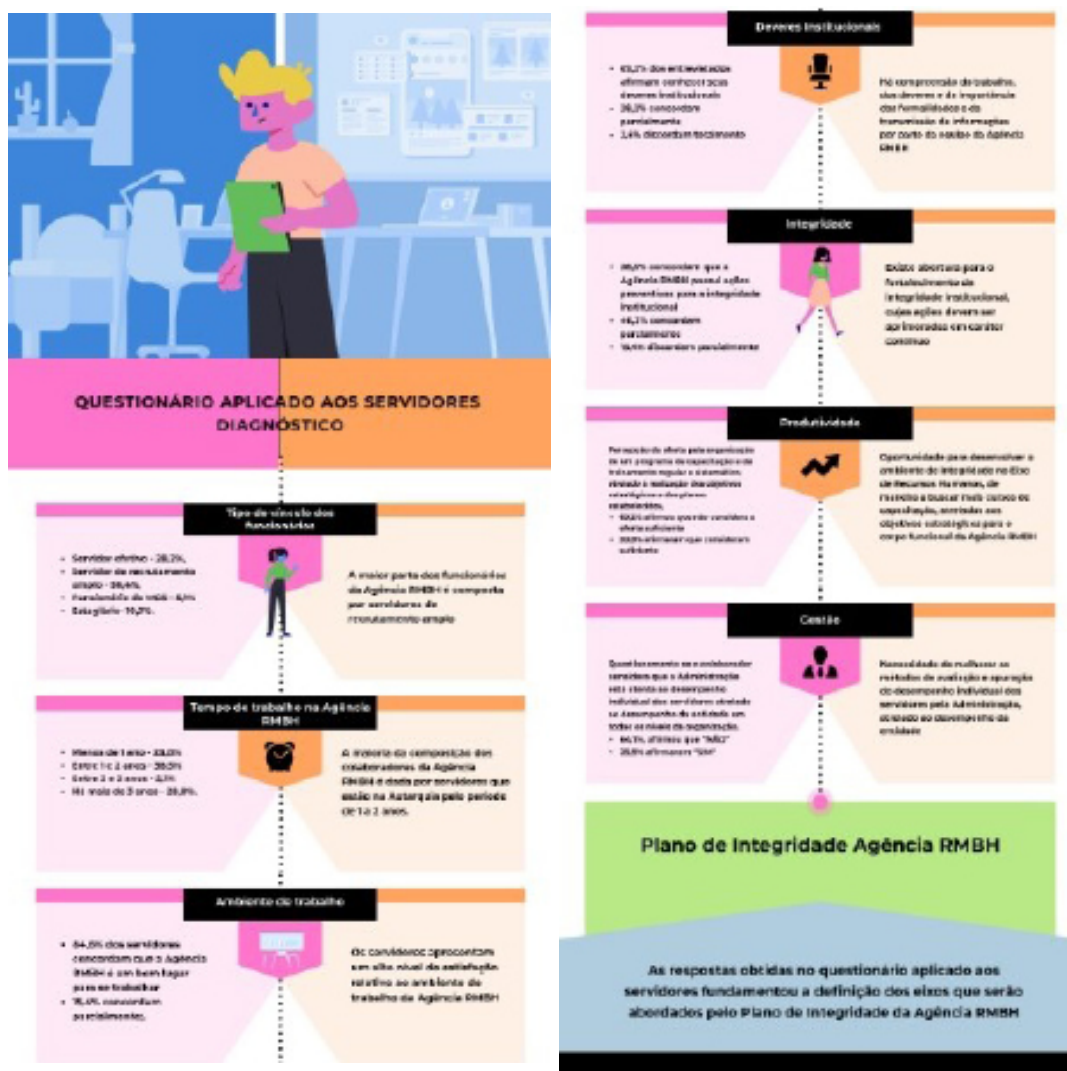


# QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGÊNCIA RMBH

## TÉCNICO

- Encerramento da anuência digital e maior utilização do SEI;
- Criação de sistema próprio de produção de dados cartográficos e monitoramento de indicadores da RMBH;
- Produção, acompanhamento e monitoramento de dados finalísticos;
- Fomento de decisões técnicas fundamentadas em dados e estudos;
- Incentivo à equipe técnica na produção científica relacionada às suas áreas.

Quanto às sugestões para o Grupo de Trabalho do Plano de Integridade, a última questão do questionário, as principais respostas trataram da: formalização dos processos com a elaboração de manuais, treinamento regular, promoção de engajamento e comunicação clara das práticas relacionadas ao tema.





# EIXOS

## Eixo 1: Gestão de Riscos

A constante busca de aprimoramento da gestão no setor público, com objetivo de propiciar maior retorno à sociedade com melhores serviços e resultados, tem sido a tônica da Administração Pública há anos. A Gestão de Risco é ferramenta valiosa para auxiliar nessa busca, já que integra e fundamenta ações de planejamento, execução, acompanhamento e controle, para que o impacto e a probabilidade de qualquer fator que seja prejudicial à Administração possa ser mitigado e que os resultados e retornos de qualquer fator positivo possam ser potencializados com uma ação previamente considerada.

De acordo com tradução livre do TCU<sup>1</sup>, em sua página sobre Gestão de Riscos no órgão, o documento Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II), publicado em 2004 pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, **define gestão de riscos corporativos como:**

Processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade.

A Agência RMBH ainda não possui projetos específicos de gestão de riscos e executa apenas ações relacionadas ao eixo durante a elaboração e execução de atividades e projetos da autarquia. A ausência de um grande planejamento estratégico que oriente outros planejamentos táticos e operacionais, como aponta a pesquisa, também justifica a falta de ações mais estruturadas de gestão de riscos, dada a forte associação entre ambos.

### Ações Propostas

- Elaborar Política de Segurança da Informação;
- Elaborar plano para o atendimento às exigências da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD;
- Incluir no planejamento estratégico um trabalho prévio de análise de riscos, considerando visões e objetivos de médio e longo prazo;
- Realizar treinamento de gestão de riscos com a Controladoria Geral do Estado- CGE;
- Estabelecer parceria com a CGE para gestão de riscos nos processos da Agência RMBH;

<sup>1</sup> Gestão de Riscos no TCU <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>> Acesso em 30 de novembro de 2020



# EIXOS

## Eixo 2: Transparência

O tema da transparência no Estado tem origem no debate de melhoria da gestão pública e a construção do princípio da transparência claramente deriva, no texto constitucional, de uma elaboração ou de um detalhamento das expressões que existiam na Constituição até então. Assim, na redação original da Constituição Federal somente havia quatro menções expressas ao termo “publicidade”:

Art. 5º (...) LX - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem.

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte: (...)

(...)

§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

(...)

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

(...)

IV - exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade.

A Constituição Federal de 1988 traz uma marca muito importante ao processo brasileiro, institucional e social. Ela amplia o conceito de “público” para além das fronteiras do Estado e da gestão pública. O público foi reafirmado como imerso na sociedade e sua participação nas decisões governamentais.

Assim, os agentes do Estado – como o são os magistrados e demais funcionários da Administração Pública –, são vistos e devem se ver como servidores da sociedade. É ao interesse público que servem. As suas obrigações são mais amplas do que apenas servir ao interesse estatal. O Estado serve à sociedade, em um novo significado de interesse público. Neste contexto, a publicidade e a transparência configuram valores muito relevantes. Elas viabilizam a cognição pela sociedade de como está sendo efetivado o funcionamento da máquina estatal, seja em termos de seus custos (eficiência), seja em termos da consecução de suas finalidades (eficácia). Saber como são gastos os recursos públicos e como são entregues os produtos públicos – ações estatais, como a oferta de saúde, educação e etc. – é um dado muito relevante ao planejamento das atividades do Estado.

# EIXOS

Mas, também, é uma prestação de contas muito importante ao interesse público e à sociedade, como um todo. Pesquisas sobre o funcionamento do sistema administrativo e, em especial, das diversas ações colaborativas que envolvem a União, os Estados (e o Distrito Federal) e os municípios são cruciais para o desenvolvimento da cidadania. Tais pesquisas não servem somente para divulgar as ações desenvolvidas ou mesmo os seus custos. Afinal, a localização dos gastos demonstra apenas a expressão dos números. Não obstante, é importante frisar a necessidade de expansão das avaliações e das prestações de contas de cunho substantivo. São elas que permitem o pleno conhecimento dos cidadãos sobre o que é desempenhado pelo Estado.

Nesse sentido, um Plano de Integridade não poderia deixar de considerar o conceito e as responsabilidades atreladas ao princípio da transparência e da publicidade em sua confecção.

Nesse mote, a Controladoria Seccional da Agência RMBH já desenvolve juntamente com o NATE ações relacionadas ao eixo transparência. Os dois setores atuam no processo de avaliação de governança das Instâncias Participativas Estaduais, -IP's., por meio do cadastramento do Conselho Deliberativo Metropolitano – CDDM - no Portal dos Conselhos[1]. O Portal dos Conselhos apresenta as seguintes informações do CDDM:

- Informações acerca do(s) conselho(s) sob a responsabilidade da Secretaria Executiva;
- Nomes e informações dos membros conselheiros;
- Desativar membros que não fazem mais parte do(s) conselho(s);
- Informações sobre a agenda e pauta do(s) conselho(s);
- Atas de reuniões conforme agenda.

O Portal dos Conselhos é um importante instrumento de transparência, pois é aberto ao público em geral e serve como ferramenta de acompanhamento das instituições participativas do Estado de Minas Gerais. O cidadão tem acesso aos dados e informações sobre a composição de conselhos existentes no âmbito estadual, bem como locais e modo de funcionamento, atas de reunião, normas instituidoras, telefone, e-mail e páginas na WEB ou redes sociais em que eles poderão ser encontrados.

A CGE sugere que os cidadãos utilizem este importante canal de participação para conhecer e se aproximar dos conselhos e das políticas públicas de interesse e contribuam para promover o controle social em Minas Gerais.

É importante esclarecer que no seu formato atual o Portal dos Conselhos oferece transparência apenas aos conselhos ou colegiados gestores de políticas públicas. Estão excluídos dele, portanto, os conselhos de administração e os conselhos curadores existentes em órgãos e entidades da administração pública estadual.

## Ações Propostas



# EIXOS

- Tornar pública a agenda institucional;
- Elaborar Portaria que discipline audiências com particulares;
- Estabelecer Política de Comunicação Interna a ser desenvolvida pela Assessoria de Comunicação sobre os temas afetos ao órgão para divulgação aos servidores e stakeholders do âmbito de atuação da Agência RMBH;
- Abertura de um portal de sugestões de melhoria para municípios e cidadãos - dentro das competências da Agência RMBH.

## Eixo 3: Governança e Planejamento Estratégico

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

A governança pública é definida no Decreto Federal nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, Art. 2º, I, 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. Ainda de acordo com o TCU, a governança no setor público possui quatro perspectivas distintas. São elas: Centro de Governo, Sociedade e Estado; Políticas Públicas, Entes Federativos e Esferas de Poder; Corporativa/Organizacional (aplicada a órgãos e entidades); e Intraorganizacional (aplicada a aquisições, TI, gestão de pessoas, etc).

A primeira define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado; e a segunda se preocupa com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada; Já a terceira garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel; enquanto a quarta reduz os riscos, otimiza os resultados e agrega valor aos órgãos ou entidades.

Além das perspectivas, o TCU destaca algumas diretrizes para a governança e, neste caso, verifica-se a pertinência destas diretrizes para o exercício da integridade pública, estando, inclusive, interligadas aos demais eixos deste plano. Abaixo estão listadas tais diretrizes, bem como suas especificidades:

### a. Definir claramente as funções das organizações

- Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços.
- Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços.
- Certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos.



# EIXOS

- Certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade.

## **b. Definir claramente as competências e as responsabilidades dos membros das instâncias superiores de governança**

- Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação.
- Certificar-se de que os membros das instâncias superiores de governança tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para desempenhar adequadamente seus papéis.
- Avaliar o desempenho, como indivíduos e como grupo, dos membros das instâncias superiores de governança.
- Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança.
- Colocar em prática os valores organizacionais;
- Desenvolver as competências dos membros das instâncias superiores de governança.

## **c. Ter e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade**

- Tomar decisões embasadas em informações de qualidade.
- Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas.
- Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade.

## **d. Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação.**

## **e. Garantir a accountability**

- Compreender as relações formais e informais de prestação de contas.
- Envolver efetivamente as partes interessadas.
- Prestar contas às partes interessadas.
- Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas; tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes.

Considerando as perspectivas da governança pública supracitadas, cabe destacar, ainda, que no Estado de Minas Gerais a gestão metropolitana foi pensada de forma a unir diferentes esferas de governo, diante da importância da coordenação entre os entes governamentais para o desenvolvimento das funções públicas de interesse comum.

Desta forma, a governança e gestão são funções complementares. Enquanto esta faz o manejo dos recursos colocados à disposição da organização e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, aquela provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas.

Complementando este cenário, o planejamento estratégico é uma competência da administração que auxilia seus gestores e



# EIXOS

colaboradores a pensar no longo prazo de uma organização. Consiste na utilização de diversos mecanismos e métodos para definição de metas e ações, bem como os recursos necessários à tomada de decisões.

Este tipo de planejamento é desdobrado em indicadores (operacionais e estratégicos) promovendo o alinhamento do nível operacional ao estratégico, já que os resultados locais impactam diretamente o alcance dos objetivos e das ações estratégicas.

Fazem parte do Planejamento Estratégico os Projetos Estratégicos, selecionados e planejados pela Alta Direção da Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte – Agência RMBH.

Alguns itens e passos cruciais para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico são: missão, visão, objetivos, metas, criação de planos de ação e seu posterior acompanhamento.

O Planejamento Estratégico se torna parte essencial para que a organização esteja alinhada com o seu Plano de Integridade, contribuindo para que todas as etapas existentes em suas atividades sejam realizadas de forma segura, confiável e eficaz, garantindo total eficiência e transparência dos atos praticados na instituição.

Neste sentido, a Agência RMBH, possui uma gestão focada em resultados e na busca da melhoria contínua, realizada em conformidade com o planejamento estratégico da instituição, visando o cumprimento das metas e ações constantes tanto no Plano Mineiro de Desenvolvimento de Minas Gerais (PMDI), quanto no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), com o objetivo de alcançar de forma satisfatória e repassar à sociedade, o melhor resultado de sua missão.

## Ações Propostas:

- Desenvolver por meio de grupo interno de trabalho ou contratar a elaboração de planejamento estratégico, guiado pela Alta Gestão. É importante que a Alta Gestão esteja inserida nos trabalhos. O Plano estratégico deverá ser sólido, com revisão anual, orientado por uma visão consistente de médio prazo (período de uma gestão) e uma visão de longo prazo desenhando o papel que a Agência RMBH deve ter na metrópole e servindo de sugestão para próximas gestões seguirem com o trabalho;
- Elaborar mapa estratégico visual, o qual terá como objetivo alinhar e nortear as ações necessárias ao cumprimento das metas constante no PMDI e PPAG, garantindo um melhor retorno à sociedade;
- Avaliar e implantar checklists e procedimentos padronizados, para alcançar resultados mais satisfatórios e de forma mais eficiente;
- Aplicar e monitorar as ações prevista neste Plano de Integridade;
- Implantar as ações sugeridas pelo Projeto Melhoria de Gestão;

# EIXOS

- Solicitar às prefeituras de cada um dos municípios da RMBH e Colar a indicação de um representante formal que atue como contato chave em cada um dos municípios na interlocução com a Agência RMBH.

## Eixo 4: Gestão de Pessoas

De acordo com o Guia de integridade da CGE, a gestão de pessoas “não trata somente de procedimentos para pagamento e concessão de férias ou licenças aos servidores (...) “. Trabalham aspectos sensíveis do desenvolvimento funcional – todos eles muito importantes para a promoção da integridade:

- Seleção de pessoal de acordo com perfil profissional, levando em consideração a complexidade e a natureza das tarefas; Treinamento e preparação contínua dos servidores e gestores, incluindo a formação permanente de líderes; Estabelecimento de políticas remuneratórias;
- Avaliação de desempenho dos ocupantes de cargos, com periodicidade anual, observados quesitos mínimos de avaliação dos atos de gestão e dos resultados obtidos;
- Definição de critérios para promoção e progressão na carreira;
- Definição de regras para desligamento e transição responsável entre gestões;
- Pesquisas e desenho de melhorias no clima organizacional;
- Medidas para garantia de condições de trabalho adequadas à realização da missão institucional.

A instituição “deve promover uma política de capacitação permanente, desenvolver as habilidades técnicas em conjunto com a ética e a integridade e instituir o mapeamento das competências necessárias para cada tipo de função” (CGU,2015).

Dessa forma, a ideia de gerir pessoas não está restrita a procedimentos operacionais rotineiros, e deve envolver a prática de políticas de melhoria do capital humano da instituição como, conhecimentos, habilidades e competências, visando o alcance bem sucedido de sua missão.

Na estrutura da Agência RMBH a temática da gestão de pessoas é trabalhada pelo Núcleo de Recursos Humanos que é vinculado à Diretoria de Inovação e Logística, e tem como competência garantir a eficácia e eficiência do gerenciamento administrativo, em consonância com as diretrizes estratégicas da Agência RMBH, constando entre suas atribuições: planejar, coordenar, orientar e executar as atividades de administração de pessoal e desenvolvimento de recursos humanos.

### Ações Propostas:



# EIXOS

- Elaborar Plano de Capacitação e Qualificação permanente de servidores, atrelado aos objetivos estratégicos da Agência RMBH, a partir das demandas a serem levantadas em cada área;
- Elaborar portfólio profissional da Agência RMBH e dar conhecimento aos servidores quando houver admissão de novos colaboradores;
- Promover o alinhamento entre os setores de Recursos Humanos e Comunicação para manutenção do clima organizacional agradável no sentido de institucionalizar as boas práticas já realizadas e propor novas;
- Pleitear cursos de liderança e gestão motivacional para formação ou aperfeiçoamento de gestores;
- Disseminar o conhecimento adquirido em cursos, como contrapartida da participação de servidores em cursos custeados pelo órgão;
- Garantir maior rotatividade de servidores na composição de Comissões;
- Estabelecer políticas de incentivos não financeiros aos servidores;
- Aperfeiçoar o processo de seleção e admissão de servidores oferecendo treinamento admissional abordando o papel e missão da Agência RMBH, legislação básica, e código de ética do agente público;
- Elaborar um guia para formalização de políticas e procedimentos que estabelecem as práticas admitidas para selecionar, contratar, desenvolver, orientar, promover, recompensar, disciplinar, desligar ou reter colaboradores, terceirizados e estagiários que deverá ser enviado às chefias;

## Subeixo: Ética

A Ética no serviço público e o Regime Disciplinar dos Servidores Estaduais é tema que vem ganhando cada vez mais relevância no âmbito do funcionamento da Administração Pública.

Para o historiador Leandro Karnal a “ética é um esforço de cultivo diário constante e uma meta a ser atingida. Nunca seremos integralmente éticos, mas podemos melhorar a partir do ponto que estamos”.

O jornalista e professor, Clóvis de Barros Filho afirma que “ser ético hoje, é antes de mais nada, estar aberto e disposto a participar de um grande espaço de argumentação, onde cada um levanta o braço para defender o seus princípios, seus pontos de vistas e como gostaria que a convivência fosse. A Ética é a vitória da convivência sobre os interesses singulares, é a vitória da vontade geral sobre a vontade de cada um, é a vitória do interesse público sobre os interesses particulares”.





# EIXOS

Neste contexto, a questão da ética é trazida para o ambiente de trabalho, sendo tratada como ética profissional que é o conjunto de valores e normas de comportamento e de relacionamento adotados no ambiente de trabalho. Baseia-se em indivíduos unidos por um fim comum estando sujeitos a “regulamentos” que vão fornecer procedimentos adequados a serem seguidos por todos (Guia da Carreira). A conduta ética profissional pode ser descrita como esforço de:

- Construir relações de qualidade com colegas, chefes, subordinados e clientes;
- Entender a sua função e respeitar os limites dela, contribuindo para o bom funcionamento das rotinas de trabalho;
- Zelar pelo patrimônio da organização;
- Buscar formar uma imagem positiva da instituição e da profissão, perante os públicos de interesse.

Ao agente público, são exigíveis condutas coerentes com os fins essenciais do exercício da atividade pública, as quais estão previstas em leis e normas administrativas estaduais cuja promoção deve ser constante no âmbito da instituição, como o Estatuto do Servidor (Lei Estadual nº. 869/1952), o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração (Decreto Estadual nº. 46644/2014), às Deliberações do Conselho de Ética Pública e outras normas correlatas.

## Ações Propostas

- Divulgar e estimular o cumprimento do código de ética, orientando os servidores quanto à observância dos princípios, diretrizes e normas de caráter ético e disciplinar que regem o comportamento dos agentes públicos.

|                  |  |
|------------------|--|
| Gestão de Riscos | Elaborar Política de Segurança da Informação;  |
|                  | Elaborar plano para o atendimento às exigências da Lei Geral de Proteção de Dados - <u>LGPD</u> ;                                    |
|                  | Incluir no planejamento estratégico um trabalho prévio de análise de riscos, considerando visões e objetivos de médio e longo prazo; |
|                  | Realizar treinamento de gestão de riscos com a Controladoria Geral do Estado-CGE;  |
|                  | Estabelecer parceria com a CGE para gestão de riscos nos processos da Agência RMBH;  |

# EIXOS

|               |  |
|---------------|--|
| Transparência | Tornar pública a agenda institucional;   |
|               | Elaborar Portaria que discipline audiências com particulares;  |
|               | Estabelecer Política de Comunicação Interna a ser desenvolvida pela Assessoria de Comunicação sobre os temas afetos ao órgão para divulgação aos servidores e stakeholders do âmbito de atuação da Agência RMBH; |
|               | Abertura de um portal de sugestões de melhoria para municípios e cidadãos - dentro das competências da Agência RMBH.   |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Governança e Planejamento Estratégico | Desenvolver por meio de grupo interno de trabalho ou contratar a elaboração de planejamento estratégico, guiado pela Alta Gestão. É importante que a Alta Gestão esteja inserida nos trabalhos. O Plano estratégico deverá ser sólido, com revisão anual, orientado por uma visão consistente de médio prazo (período de uma gestão) e uma visão de longo prazo desenhando o papel que a Agência RMBH deve ter na metrópole e servindo de sugestão para próximas gestões seguirem com o trabalho; |
|                                       | Elaborar mapa estratégico visual, o qual terá como objetivo alinhar e nortear as ações necessárias ao cumprimento das metas constante no PMDI e PPAG, garantindo um melhor retorno à sociedade;   |
|                                       | Avaliar e implantar checklists e procedimentos padronizados para alcançar resultados mais satisfatórios e de forma mais eficiente;  |
|                                       | Aplicar e monitorar as ações prevista neste Plano de Integridade;   |
|                                       | Implantar as ações sugeridas pelo Projeto Melhoria de Gestão;   |
|                                       | Solicitar às prefeituras de cada um dos municípios da RMBH e Colar a indicação de um representante formal que atue como contato chave em cada um dos municípios na interlocução com a Agência RMBH.   |

# EIXOS

|                   |  |
|-------------------|--|
| Gestão de Pessoas | Elaborar de um Plano de Capacitação e Qualificação permanente de servidores, atrelado aos objetivos estratégicos da Agência RMBH, a partir das demandas a serem levantadas em cada área;                   |
|                   | Elaborar e disponibilizar na intranet Portfólio profissional da Agência RMBH e dar conhecimento aos servidores quando houver admissão de novos colaboradores;  |
|                   | Promover o alinhamento entre os setores de Recursos Humanos e Comunicação para manutenção do clima organizacional agradável no sentido de institucionalizar as boas práticas já realizadas e propor novas; |
|                   | Pleitear cursos de liderança e gestão motivacional para formação ou aperfeiçoamento de gestores;   |
|                   | Disseminar o conhecimento adquirido em cursos, como contrapartida da participação de servidores em cursos custeados pelo órgão;  |

## Integridade no Teletrabalho<sup>1</sup>

Hoje, quase 50% da força de trabalho americana faz seu trabalho fora do escritório. É uma tendência que é majoritariamente positiva: aqueles que trabalham remotamente relatam maior satisfação no trabalho, menos estresse e melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. De acordo com vários estudos, eles também são mais produtivos.

No entanto, há um elemento que o trabalho remoto torna mais difícil: a criação e manutenção de uma cultura de trabalho saudável e coesa.

Afinal, pode ser muito difícil se sentir conectado com aqueles com quem você interage cara a cara apenas esporadicamente. Mas espere, a cultura ainda se aplica se toda a sua equipe estiver remota?

É uma pergunta válida, mas a resposta é definitivamente “sim”.

<sup>1</sup> Texto replicado do site: <https://startupnation.com/manage-your-business/create-culture-integrity-remote-team/>



# EIXOS

A cultura de trabalho não é apenas a soma do que as pessoas veem, fazem e comunicam apenas dentro do espaço físico em que trabalham - é o que veem, fazem e comunicam quando interagem umas com as outras.

Em outras palavras, cultura não é algo que você escolhe ter ou não em uma organização; ela existe por si só, e seu trabalho como líder é transformá-la em algo benéfico.

Embora possa haver muita variação no que contribui para uma boa cultura de local de trabalho, há pelo menos uma faceta dela que nenhuma nova empresa pode deixar de priorizar: a integridade.

Estabelecer uma cultura que enfatiza a integridade significa que cada membro da equipe compartilha um senso de confiança e responsabilidade mútuas.

A questão é: como você constrói essa confiança mútua quando os membros de sua equipe estão separados por milhas, países ou mesmo fusos horários?

## **1- Defina os valores da sua organização**

Cada um de nós tem seu próprio conjunto de valores pessoais essenciais, independentemente de já termos articulado esses valores com precisão. Mas, para que uma empresa opere com eficiência, ela deve ter seu próprio conjunto de valores que são compartilhados pelos membros de sua equipe.

E como líder da sua organização, cabe a você definir o padrão de quais são os valores da sua empresa. Esses valores são cruciais porque, no contexto do seu negócio, integridade se refere a ser honesto e íntegro, mas também conota unificação e solidez.

Equipes com integridade permanecem unidas e os valores servem como o terreno comum em que se firmam.

## **2- Considere sua cultura no processo de novas contratações**

A loja de comércio eletrônico Zappo's é famosa por basear até metade de suas decisões de contratação apenas na "compatibilidade cultural" de um candidato.

Em muitos casos, grandes habilidades não podem compensar uma personalidade que entra em conflito com os membros da equipe existentes, o que se aplica tanto aos trabalhadores remotos quanto aos funcionários locais. Trazer um ajuste cultural precário para sua equipe pode ter um impacto substancialmente maior do que ter vários funcionários superestrelas, de acordo com uma pesquisa de Harvard.

Tradução: não vale a pena o risco e pode ter um efeito negativo geral na integridade de sua equipe.



# EIXOS

Para usar uma analogia, incluir um elo de plástico em uma corrente de alumínio enfraquece significativamente a integridade geral da corrente, independentemente de o elo ter ou não o tamanho e a forma perfeitos.

### 3- **Certifique-se de que sua equipe se conheça**

Quando há pouco ou nenhum tempo presencial entre os membros da equipe, é extremamente fácil para sua equipe ficar isolada, o que faz o oposto de criar confiança.

Graças à tecnologia moderna, estar separado por distância e tempo não impede apresentações, reuniões e conversas que criam um senso de união e unidade da equipe. Isso também levará a mais eficiência no local de trabalho (virtual), o que é bom para seus resultados financeiros.

### 4- **Enfatize a transparência**

Os pesquisadores isolaram vários benefícios da transparência no local de trabalho, e essa lista de aspectos positivos tende a crescer. Mas onde a tecnologia tornou o trabalho remoto possível e lucrativo, ela também tende a tornar mais difícil a obtenção de transparência ... ou não?

Mesmo se você não puder “ver” os outros da mesma forma que consegue em um espaço de escritório compartilhado, há uma abundância de serviços de software que permitem monitorar e rastrear a atividade e produção dos funcionários - e você pode escolher tornar disponível através de sua organização quantos dados você desejar.

O trabalho remoto só é mais produtivo se estiver realmente sendo feito - e implementar soluções SaaS [Software como serviço] é uma ótima maneira de garantir que seja esse o caso.

Quando produtividade, comunicação e transparência são pontos de ênfase em sua cultura de trabalho, a integridade toma conta de si mesma.

## **Ações Sugeridas**

- Capacitar servidores sobre a conduta ética no teletrabalho



# ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE INTEGRIDADE

Para que as ações sugeridas neste Plano de Integridade possam atingir os resultados esperados, é necessário que seja realizado o acompanhamento da implementação das ações sugeridas e o monitoramento dos seus desdobramentos, de forma que o plano seja utilizado como ferramenta de gestão inserida na cultura do órgão.

A sugestão do presente grupo é que a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças da Agência RMBH seja responsável pela gestão do Plano de Integridade, por sua aderência temática, liderado pela Alta Administração e que estabeleça prazo para a implementação das medidas apontadas, forma de aplicabilidade e monitoramento contínuo das ações.

Para garantir que o Plano de Integridade seja ainda um reflexo da situação atual da autarquia e cumpra seu papel de desafiar o órgão a aprimorar suas práticas de gestão, acreditamos também que seja importante a sua revisão em intervalos pré-estabelecidos, que possibilitem verificar a evolução de práticas verificadas e propor outras, específicas para o momento em que a autarquia se encontra.

Desta forma sugerimos que o grupo de gestão do Plano de Integridade defina:

- Prazo para a implementação das medidas apontadas;
- Forma de aplicabilidade das ações;
- Monitoramento contínuo das ações;
- Revisão periódica da implementação do plano e de suas ações;
- Responsável em cada setor pelas ações;
- Prazo para revisão e atualização do Plano;



# REFERÊNCIAS

Leandro Karnal fala sobre ética em ambientes profissionais: <https://www.youtube.com/watch?v=pEXhGE7Fd6s>. Acessado em 11/11/2020

Conceito de Ética - Clovis de Barros Filho: <https://www.youtube.com/watch?v=EVixxe2fTyI&list=PLMNmZCw0ngPNY-abKXIb3PBDIRZvIq68m7&index=10>. Acessado em 11/11/2020 <https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/o-que-e-etica-profissional/>

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris: OCDE, 2017. 65 Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: outubro. 2020. [https://www.stj.jus.br/internet\\_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%8ANCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%87%C3%83O%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA%20VALORES,%20DIREITO%20E%20TECNOLOGIA%20EM%20EVOLU%C3%87%C3%83O.pdf](https://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%8ANCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%87%C3%83O%20NA%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA%20VALORES,%20DIREITO%20E%20TECNOLOGIA%20EM%20EVOLU%C3%87%C3%83O.pdf) Acessado em 04 de dezembro de 2020.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.930, de 29 de abril de 2020. Contém o Regulamento da Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Publicado em Diário do Executivo - 30/04/2020 Pág. 1 Col. 1.

BRASIL. Lei Complementar nº 88, de 23 de dezembro de 1996. Altera a redação dos arts. 5º, 6º, 10 e 17 da Lei Complementar nº 76, de 6 de julho de 1993, que dispõe sobre o procedimento contraditório especial, de rito sumário, para o processo de desapropriação de imóvel rural, por interesse social, para fins de reforma agrária. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 28121, 24 dez., 1996.

BRASIL. Lei Complementar nº 89, de 18 de fevereiro de 1997. Institui o Fundo para Aparelhamento e Operacionalização das Atividades-fim da Polícia Federal - FUNAPOL, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 2979, 19 fev., 1997.

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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, p. 3, col 3, 23 nov., 2017.

MINAS GERAIS. Decreto 47.185 de 12 de maio de 2017, Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Publicado em Diário do Executivo - 13/05/2017 Pág. 1 Col. 1

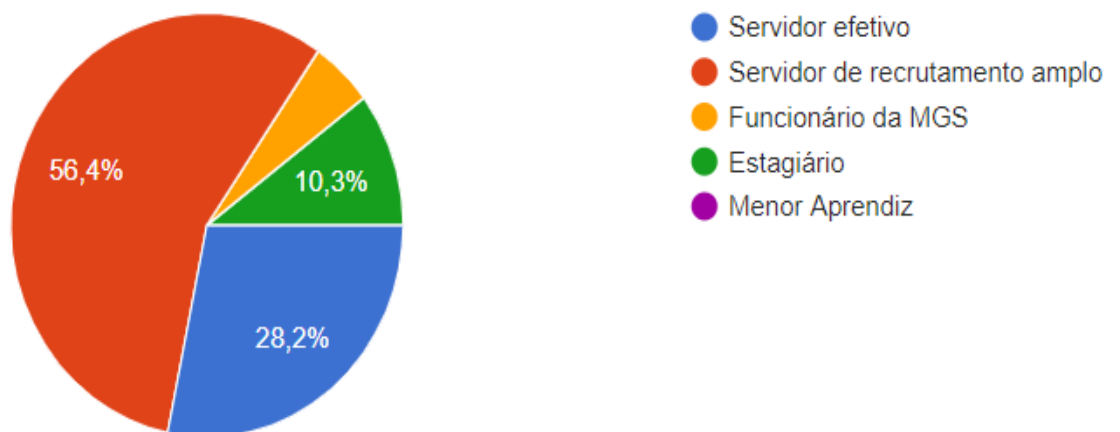
MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº. 46644/2014 Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual- Publicado em Diário do Executivo - - 17/12/2014 PÁG. 5 COL. 1

# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

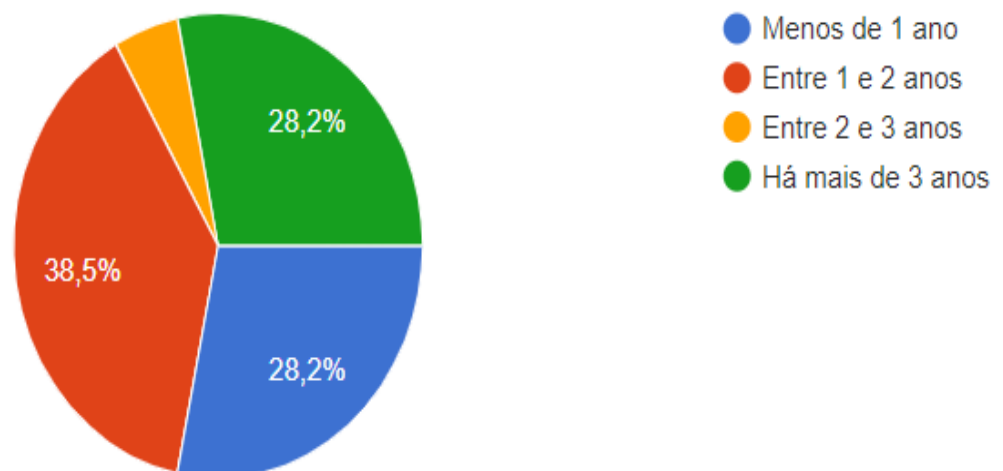
1. Qual seu vínculo com a AGÊNCIA RMBH?

39 respostas



2. Há quanto tempo você trabalha na Agência RMBH?

39 respostas



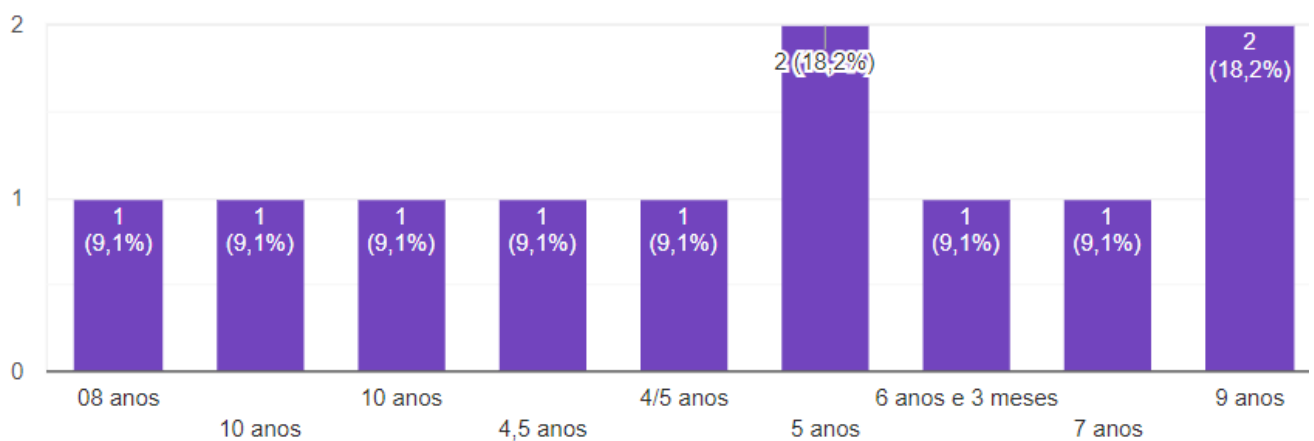


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

Se você respondeu que está na Agência há mais de 3 anos, fale para nós há quanto tempo você trabalha conosco:

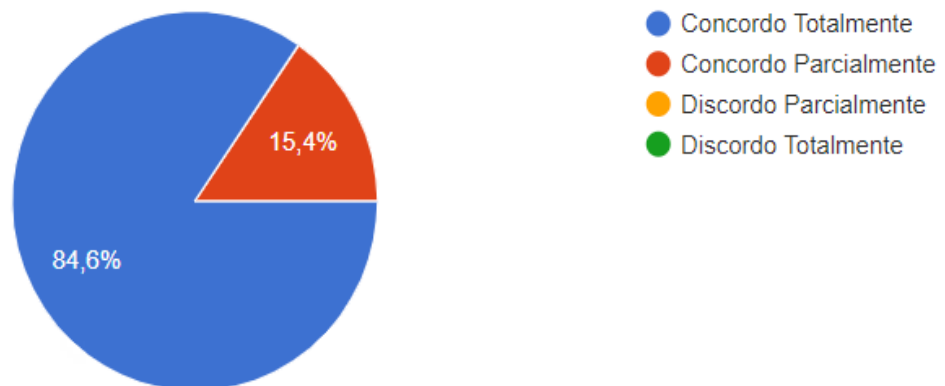
11 respostas



### 3. O quanto você concorda com as afirmações abaixo?

a) A AGÊNCIA RMBH é um bom lugar para trabalhar.

39 respostas

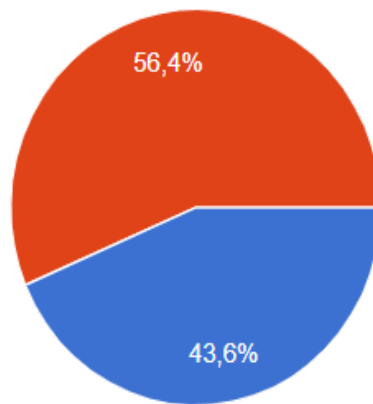


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

b) Acredito que as formalidades são necessárias para construção de um ambiente de integridade.

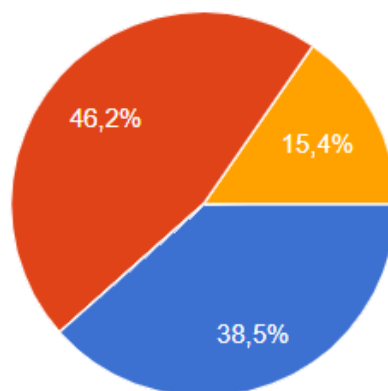
39 respostas



- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

c) Acredito que a AGÊNCIA RMBH tem ações preventivas suficientes para a integridade institucional.

39 respostas



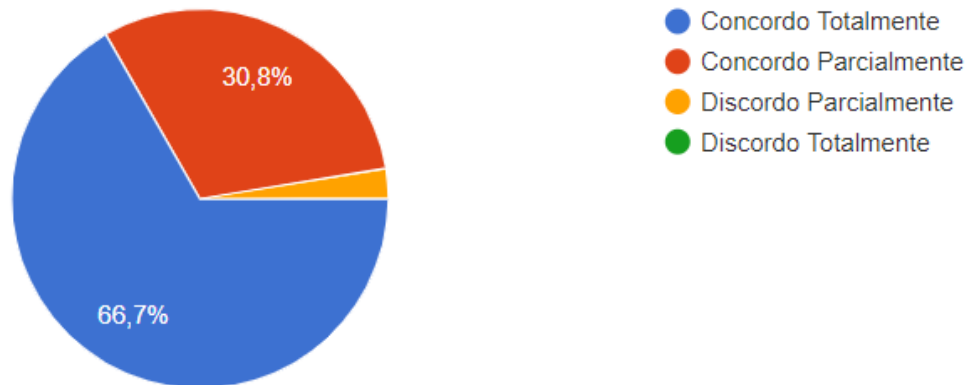
- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

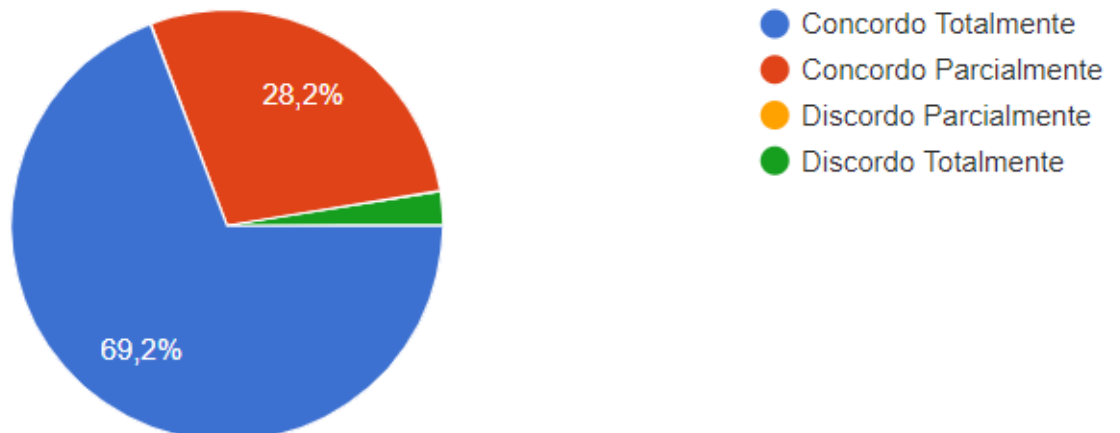
d) Acredito que quando a AGÊNCIA RMBH me avisa rotineiramente sobre meus deveres ela está agindo de maneira preventiva.

39 respostas



e) Conheço meus deveres institucionais.

39 respostas

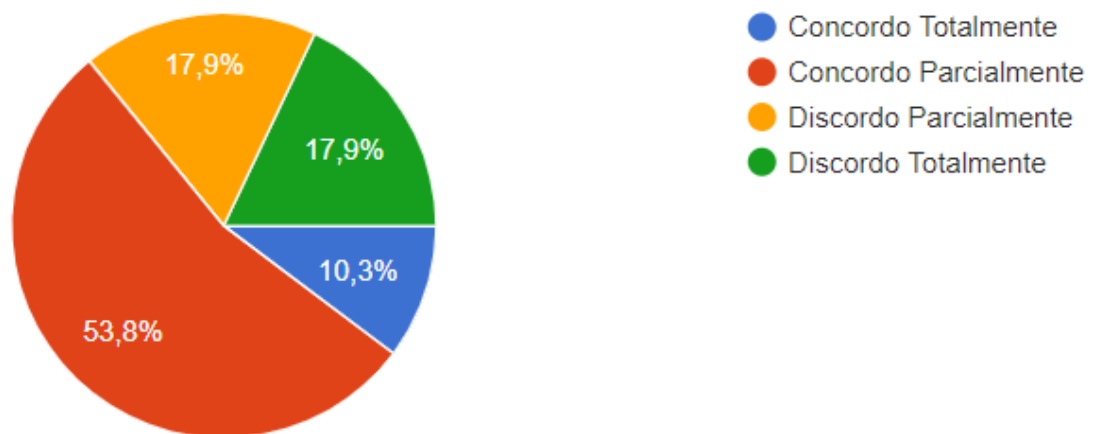


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

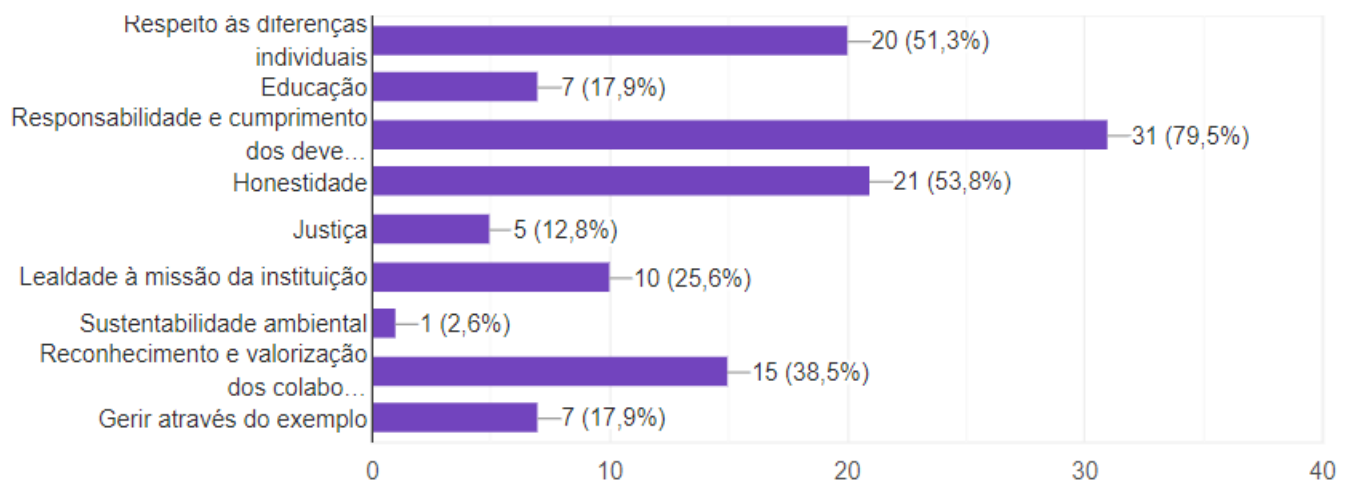
f) Me oriento pelas condutas praticadas pelos meus colegas.

39 respostas



4. Selecione abaixo as 3 condutas mais importante em sua opinião para uma instituição pública íntegra:

39 respostas

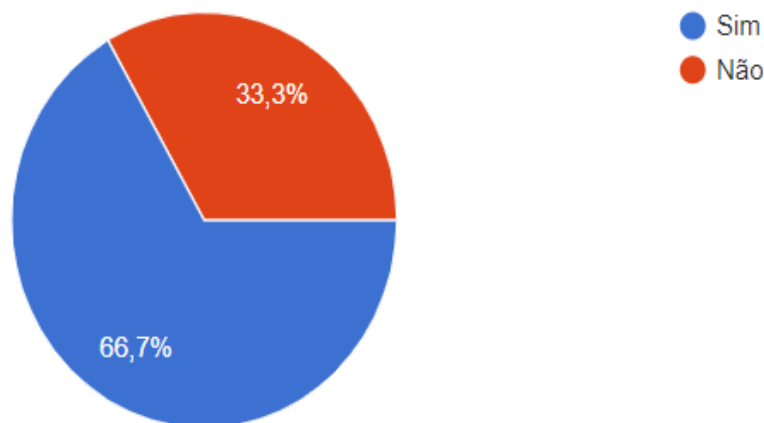


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

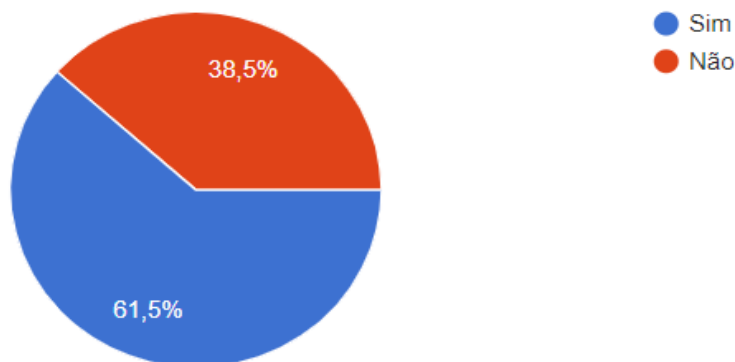
5. Você sente falta de treinamentos focados em temas relacionados à integridade e valores éticos a ser oferecidos aos servidores?

39 respostas



6. Você considera que a organização formaliza políticas e procedimentos estabelecendo as práticas admitidas para selecionar, contratar, desenvolver, orientar, promover, recompensar, disciplinar, desligar ou reter colaboradores, terceirizados e estagiários?

39 respostas

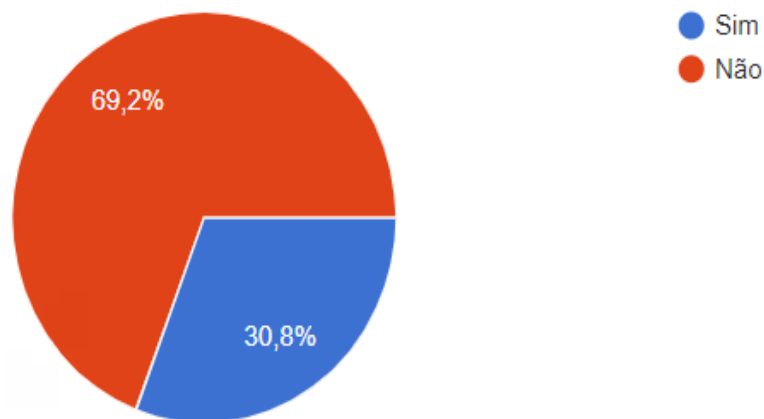


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

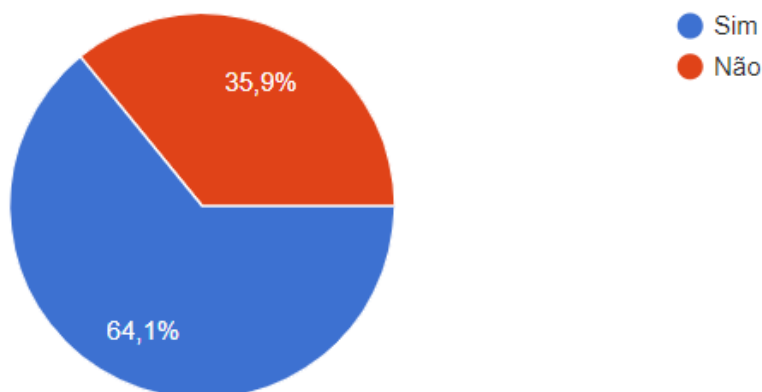
7. Você considera que a organização oferece um programa de capacitação e de treinamento regular e sistemático, atrelado à realização dos objetivos estratégicos e dos planos estabelecidos, de modo que todos sejam adequadamente capacitados para desempenhar suas atribuições de maneira proveitosa?

39 respostas



8. Você considera que a Administração está atenta ao desempenho individual dos servidores atrelado ao desempenho da entidade em todos os níveis da organização?

39 respostas

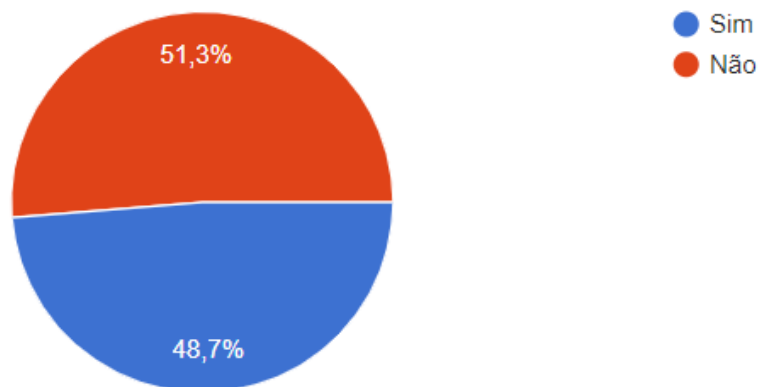


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

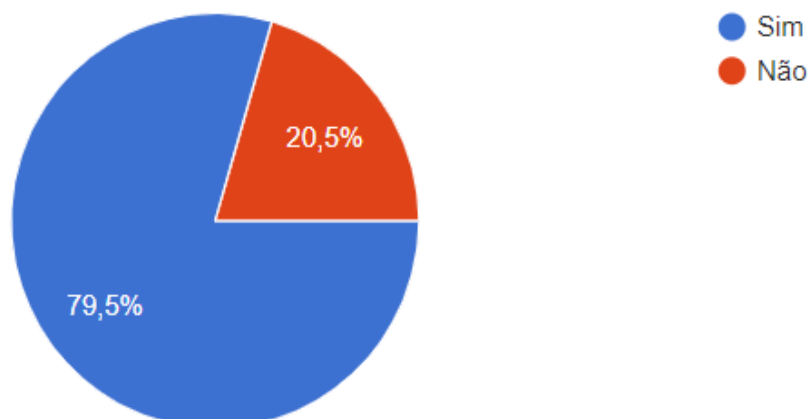
9. Você considera que a missão, a visão, os valores e os compromissos da organização, direcionados para o cidadão/cliente de sua atividade, estão definidos, formalizados e amplamente comunicados, de modo que todos na organização têm consciência e uma clara compreensão de como devem atuar para concretizá-los?

39 respostas



10. Você se sente confortável e seguro para expor suas opiniões, críticas, ideias, insatisfações, em seu ambiente de trabalho?

39 respostas

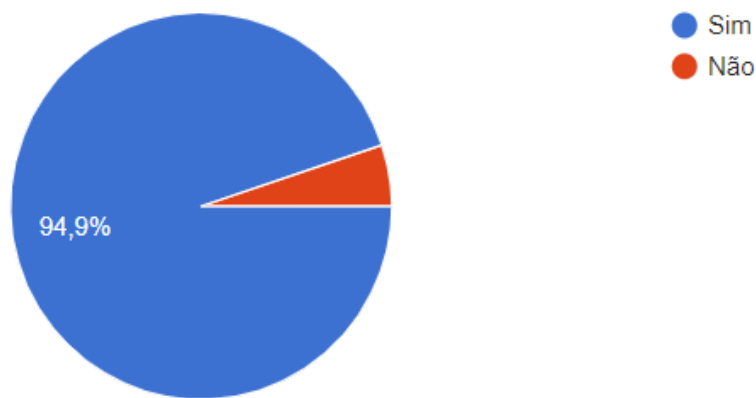


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

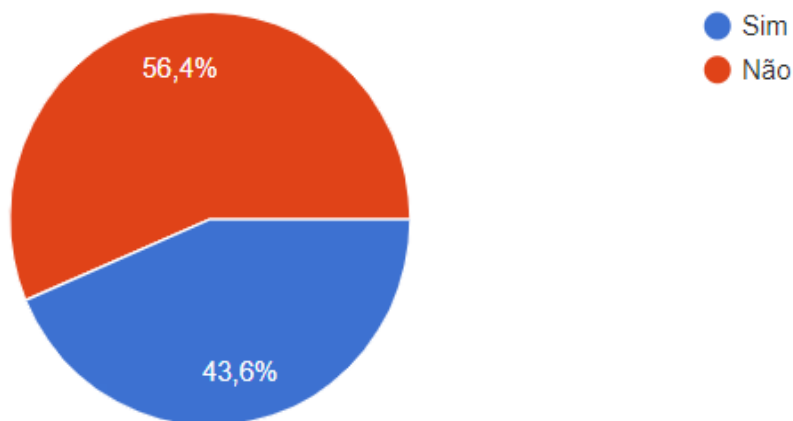
11. A AGÊNCIA RMBH tem uma imagem pública ou legado que você admira ou se identifica?

39 respostas



12. Você considera que a AGÊNCIA RMBH possui uma política de gestão de riscos consolidada capaz de identificar eventos que possam afetar a instituição e de gerenciar os riscos com segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade?

39 respostas



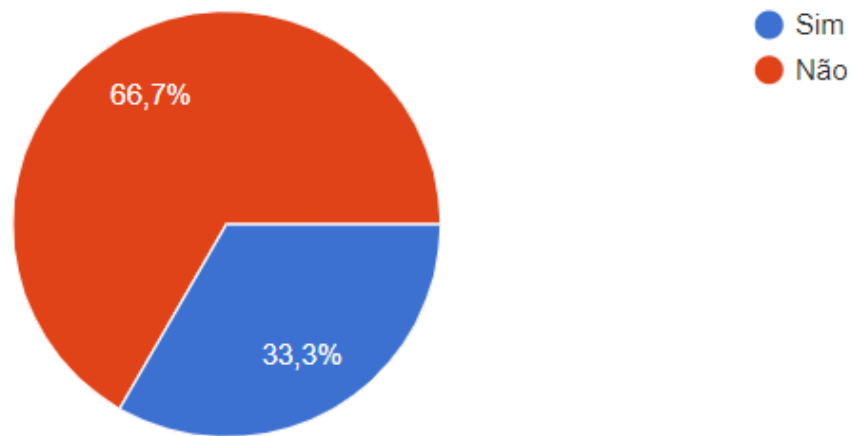


# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

13. Você sabe quais ações são realizadas no âmbito de planejamento estratégico da AGÊNCIA RMBH?

39 respostas



Se você respondeu sim na questão 12:

Quais ações você sabe que tem sido realizadas no âmbito do planejamento estratégico da Agência RMBH?

13 respostas

Projeto de Melhoria da Gestão

Melhoria de Gestão, MEG

Reestruturação administrativa; revisão dos marcos legais; inserção da atuação do órgão em paulas estratégicas do Governo; etc.

Todas.

obtenção de recursos financeiros além do fundo metropolitano e liberação de recursos deste; atualização de marcos regulatórios; publicações e encontros institucionais;

OD de cargas

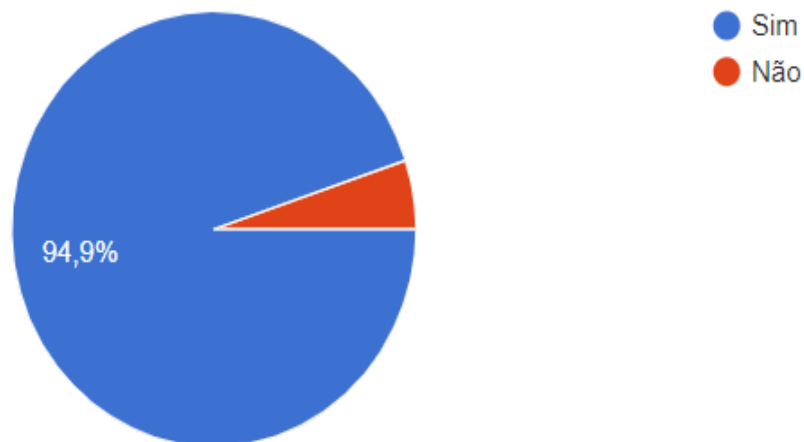
Ativar o Windo  
Acesse Configuraçõ

# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

14. Você sente que a AGÊNCIA RMBH está avançando no alcance de seus objetivos e no cumprimento de sua missão?

39 respostas



15. Se você pudesse mudar uma coisa na AGÊNCIA RMBH, o que seria?

24 respostas

Acho o ambiente de trabalho da agência ideal. Não tenho nenhum comentário quanto a isso.

Promoveria uma maior integração das equipes

o modo de atuar sobre as funções públicas de interesse comum; o modo de relacionamento com os municípios (saindo de uma posição mais reativa para uma posição mais propositiva), concedendo condições para melhores articulações intermunicipais;

As reuniões gerenciais são muito produtivas, porém acredito que deveriam ser mais pontuais e serem programadas para durar até uma hora, quando passa disso ficam meio cansativas e param de produzir o propósito desejado, que é alinhar e divulgar as ações que estão sendo desenvolvidas por cada área da Agência RMBH.

Estabeleceria alinhamentos e atualizações periódicas, além da promoção de maior integração das diretorias.

No momento não visualizo necessidade de mudança

# APÊNDICE 1

## QUESTIONÁRIO

16. Por fim, você tem alguma sugestão para os trabalhos do Grupo de Integridade da AGÊNCIA RMBH?

16 respostas

Não

atualização da lei complementar 107; aprofundamento/especificação da regulamentação legal (por exemplo, art 7º da lei 107 e art 53 do decreto 47930); alterar a frequência e o modo de realização da conferência metropolitana, para que seja possível melhor planejamento do evento e efetivação das ações propostas pela sociedade civil;

Sugiro que o grupo de trabalho comunique de forma clara e eficiente o papel de cada área na consecução da Integridade da Agência RMBH.

No momento não.

Gerar documentos públicos referente aos alinhamentos feitos pela equipe, com o objetivo de balizar o trabalho dos Responsáveis Técnicos e do empreendedores resultando assim em procedimentos mais claros e objetivos a serem seguidos pelo setor produtivo.

Parabéns pelo trabalho!