

# **METODOLOGIA DA GESTÃO DA INTEGRIDADE**





**Procurador-Geral de Justiça Militar**

Antônio Pereira Duarte

**Diretor-Geral**

Alexander Jorge Pires

**Elaboração**

Equipe da Coordenadoria de Governança Institucional



1. Introdução .....	5
2. Programa de Integridade .....	6
3. Definição da Unidade de Gestão da Integridade - UGI .....	7
4. Avaliação das Funções de Integridade.....	9
4.1 Comissão de ética e código de ética e conduta.....	10
4.2 Tratamento de conflitos de interesse e nepotismo .....	14
4.3 Funcionamento de canais de denúncia .....	17
4.4 Existência de área responsável pelos procedimentos de responsabilização .....	18
4.5 Funcionamento dos controles internos .....	20
5. Levantamento dos Riscos para a Integridade .....	26
6. Levantamento das Áreas e dos Processos Vulneráveis .....	29
7. Levantamento dos Fatores de Riscos de Integridade .....	30
8. Medidas de Tratamento aos Riscos de Integridade.....	33
9. Finalização das Etapas de Identificação dos Riscos de Integridade .....	36
10. Elaboração do Plano de Integridade .....	37
11. Monitoramento.....	38
12. Divulgação do Programa de Integridade .....	39



**Metodologia de Gestão da Integridade**  
**Ministério Público Militar**



13.	<b>Governança</b> .....	40
14.	<b>Glossário</b> .....	41
15.	<b>Referências Bibliográficas</b> .....	42



# 1. Introdução

A Metodologia de Gestão da Integridade do MPM objetiva estabelecer procedimentos para a estruturação, execução e monitoramento do seu Programa de Integridade. A implementação do Programa de Integridade ocorrerá por fases e será formalizada por meio de Plano de Integridade.

*“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.”*

Recomendação de Integridade Pública - OCDE

Segundo a Controladoria Geral da União – CGU:

*“Programa de Integridade é um conjunto de medidas, controles e procedimentos voltado para a prevenção, detecção, punição e remediação de irregularidades e apto a induzir a criação e manutenção de uma cultura de integridade.”*



## 2. Programa de Integridade

Programa de Integridade é o conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

O Programa de Integridade será composto das seguintes etapas:<sup>1</sup>

1. Definição da unidade de gestão da integridade;
2. Identificação e análise da qualidade das funções de integridade;
3. Levantamento dos riscos para integridade;
4. Levantamento das áreas e processos vulneráveis;
5. Levantamento dos fatores de risco de integridade;
6. Identificação e avaliação das medidas de combate aos riscos de integridade;
7. Finalização da identificação dos riscos de integridade e respectivos tratamentos;
8. Elaboração do plano de integridade.

---

<sup>1</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para implementação de um Programa de Integridade Pública.

### 3. Definição da Unidade de Gestão da Integridade - UGI

Para a implementação de um bom Programa de Integridade, a instituição deve, inicialmente, designar unidade a quem caberá coordenar os esforços de estruturação, execução e monitoramento de seu Programa de Integridade. A referida unidade deverá oferecer orientação, treinamento e promoção de ações relacionadas à implementação do Plano de Integridade, em conjunto com as demais unidades da entidade.

A Unidade de Gestão da Integridade – UGI deverá ser dotada de autonomia e de recursos materiais e humanos necessários ao desempenho de suas competências, além de ter acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico do órgão ou entidade.<sup>2</sup>

Deverão ser atribuições da Unidade de Gestão da Integridade:<sup>3</sup>

a) submeter à aprovação da autoridade máxima da entidade proposta de plano de integridade e revisá-lo periodicamente;

<sup>2</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para implementação de um Programa de Integridade Pública.

<sup>3</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para implementação de um Programa de Integridade Pública.



b) levantar situação das unidades responsáveis pelas funções de integridade e, caso necessário, propor ações para sua estruturação e fortalecimento;

c) apoiar a gestão de riscos no levantamento de riscos para a integridade e proposição de planos de trabalho;

d) coordenar a disseminação de informações sobre o programa de integridade no órgão;

e) planejar e participar de ações de treinamento relacionadas ao programa de integridade;

f) identificar eventuais vulnerabilidades nos trabalhos desenvolvidos pela entidade, propondo, em conjunto com outras unidades, medidas de mitigação;

g) monitorar o programa de integridade e propor ações para sua melhoria.

No Ministério Público Militar – MPM, a unidade de gestão da integridade será a Coordenadoria de Governança Institucional – CGI.





## 4. Avaliação das Funções de Integridade

Na formação de um programa de integridade, deve haver comprovação da existência e do funcionamento de unidades e instrumentos relativos a cada função da integridade organizacional (promoção da ética, funcionamento de controles internos, procedimentos de responsabilização, canais de denúncias, dentre outros). Inicialmente, deverá ser preenchida uma planilha (“*checklist*”) de levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade. Caso a organização não tenha implementado, ou julgue necessário o fortalecimento de alguma das unidades ou instrumentos dispostos, deverá indicar as providências, o responsável e o respectivo prazo.<sup>4</sup>

As funções de integridade a serem avaliadas são as seguintes:

1. Comissão de ética e código de ética e conduta;
2. Tratamento de conflitos de interesse e nepotismo;
3. Funcionamento de canais de denúncia;
4. Existência de área responsável pelos procedimentos de responsabilização;

---

<sup>4</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para implementação de um Programa de Integridade Pública.



## 5. Funcionamento dos controles internos.

No MPM, o levantamento da situação das funções de integridade terá por base as exigências do Tribunal de Contas – TCU nos levantamentos anuais de Governança Pública. Foi feita uma triagem de quais práticas e subpráticas dos levantamentos do TCU que poderiam ser usadas como “*checklist*” para testar existência e funcionamento das funções de integridade no MPM.

### 4.1 Comissão de ética e código de ética e conduta

Como forma de testar a existência e funcionamento da função de integridade “*comissão de ética e código de ética e conduta*”, foram selecionadas as práticas 1121 e 1122, extraídas do Levantamento Anual de Governança Pública do TCU do exercício de 2021. Deverá ser avaliada a implementação no MPM das referidas práticas e respectivas subpráticas.





1121. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade

- a) os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão sujeitos a código de ética e/ou de conduta;
- b) os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior firmam termo de compromisso com os valores fundamentais e padrões de conduta estabelecidos;
- c) as políticas organizacionais relacionadas à ética e integridade foram aprovadas por colegiado superior ou dirigente máximo da organização;
- d) há plano de treinamento de ética e integridade para os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior;
- e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio aos programas de ética e de integridade (p. ex. mensagens de apoio aos programas em e-mails aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, notícias nos informativos internos, declarações no código de ética e na política de integridade).





1122. Há gestão de ética para a organização

- a) foi designado formalmente comitê (ou comissão) interno de ética e/ou de conduta vinculado a colegiado superior ou à autoridade máxima da organização;
- b) há código de ética e/ou de conduta aplicável aos colaboradores da organização;
- c) há revisão periódica do código de ética e/ou de conduta, de modo a complementá-lo com novas questões éticas que surgirem;
- d) o código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas às atividades específicas da organização (No caso de organizações da administração direta, deve-se considerar a necessidade de complementar o Código de Ética do Servidor Público - Decreto 1.171/94 - e o da Justiça Federal - Resolução CJF 147/2011 - com código próprio ou política interna que trate das questões éticas relacionadas às atividades específicas da organização);
- e) há estratégia de divulgação (definição de responsáveis, periodicidade e formas de divulgação) dos valores éticos e padrões de conduta (p. ex. distribuição de cópias do código de ética, vídeos e mensagens eletrônicas, disponibilização no site da organização, exibição





de cartazes, revistas em quadrinhos com comportamentos a serem evitados, criação de comunidades de discussão *online*);

f) há plano de treinamento de ética (p. ex. palestras, jogos, outros treinamentos online e presenciais);

g) há canal(is) disponível(is) para o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética (p. ex. telefone, e-mail, atendimento presencial, reportes *online*);

h) há mecanismos para monitoramento da gestão da ética (p. ex. pesquisas sobre ética, indicadores de desempenho - percentual de colaboradores treinados, utilização do canal de dúvidas e denúncias, número de violações ao código de ética, duração dos processos de apuração de desvios éticos);

i) o comitê (ou comissão) interno de ética reuniu-se ao menos uma vez nos últimos 12 meses.





## 4.2 Tratamento de conflitos de interesse e nepotismo

Como forma de testar a existência e o funcionamento da função de integridade “*tratamento de conflitos de interesse e nepotismo*”, foi selecionada a prática 1124, extraída do Levantamento Anual de Governança Pública do TCU do exercício de 2021. Deverá ser avaliada a implementação no MPM da referida prática e respectivas subpráticas.

1124. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas

a) há obrigatoriedade de que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses antes ou na ocasião da posse, investidura em função ou celebração de contrato de trabalho;

b) há obrigatoriedade de que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar





decisões na organização (ex: assessores) manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no decorrer do mandato ou gestão;

c) há obrigatoriedade de que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) apresentem informações sobre alterações patrimoniais no decorrer do mandato ou da gestão;

d) há normativo(s) que disciplina(m) o recebimento de benefícios que possam influenciar, ou parecer influenciar, as ações dos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) (p. ex. presentes, brindes, entretenimento, empréstimos, favores, hospitalidades);

e) há normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que aborda(m) o uso de informações privilegiadas - obtidas em função do exercício do cargo ou função - em benefício de interesses privados;





f) há normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que aborda(m) o exercício de atividades privadas ou profissionais que possam gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida durante o exercício do mandato ou gestão (p. ex. participação em eventos e seminários, propostas de trabalho, consultorias, negócios privados);

g) há normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que aborda(m) o exercício de atividades privadas ou profissionais que possam gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida após o exercício do mandato ou gestão;

h) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de conflitos de interesse (inclusive nepotismo) envolvendo membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) (p. ex. rotinas de cruzamento de bases de dados de sócios de empresas contratadas e ocupantes de cargo ou função).







## 4.3 Funcionamento de canais de denúncia

Como forma de testar a existência e funcionamento da função de integridade “*funcionamento de canais de denúncia*”, foi selecionada a prática 3123, extraída do Levantamento Anual de Governança Pública do TCU do exercício de 2021. Deverá ser avaliada a implementação no MPM da referida prática e respectivas subpráticas.

3123. O canal de denúncias está estabelecido

- a) há canal(is) para apresentação e acompanhamento de denúncias;
- b) diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias estão definidas;
- c) o(s) canal(is) de denúncias é(são) divulgado para os públicos interno e externo;
- d) a acessibilidade do(s) canal(is) de denúncias é avaliada;
- e) há garantia de sigilo e confidencialidade do denunciante nos termos da lei (p. ex. Lei 12.527/2011, Lei 13.460/2017 e Lei 12.846/2013);
- f) há diretriz para aplicação de sanções a quem produzir denúncia falsa ou evidência que sabe ser falsa e não retaliação a denunciantes de boa-fé;





g) as denúncias contra a alta administração são destinadas a uma instância superior (p. ex. conselho ou colegiado superior);

h) cada denúncia recebida é analisada em processo individual.

## 4.4 Existência de área responsável pelos procedimentos de responsabilização

Como forma de testar a existência e funcionamento da função de integridade “*existência de área responsável pelos procedimentos de responsabilização*”, foi selecionada a prática 3124, extraída do Levantamento Anual de Governança Pública do TCU do exercício de 2021. Deverá ser avaliada a implementação no MPM da referida prática e respectivas subpráticas.

3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos

a) estão estabelecidas as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou colaboradores da organização;





- b) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos cometidos por gestores ou colaboradores da organização;
- c) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de infrações disciplinares cometidas por gestores ou colaboradores da organização (p. ex. detalhamento de ações para realização de sindicâncias, de processos administrativos disciplinares e de procedimentos disciplinares, de tomada de contas especial);
- d) foram definidos procedimentos administrativos padronizados para apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização (p. ex. detalhamento de ações para realização de processo administrativo de responsabilização, de acordos de leniência, procedimentos baseados nas diretrizes da Lei 12.846/2013);
- e) a organização adota ações para assegurar que os membros de comissões de sindicância, inquérito ou investigação possuam a qualificação técnica necessária para essa atividade (p. ex. plano de capacitação, manutenção de quadro de colaboradores com a capacitação adequada);
- f) há procedimentos que orientem acerca de encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário;





g) a organização adota meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo, estimulando termos de ajustes de conduta e outros mecanismos que reduzam o custo administrativo de processamento de falhas menores em relação a questões mais relevantes.

## 4.5 Funcionamento dos controles internos

Como forma de testar a existência e funcionamento da função de integridade “*funcionamento dos controles internos*”, foram selecionadas as práticas 1123, 2111, 2112, 2113 e 2114, extraídas do Levantamento Anual de Governança Pública do TCU do exercício de 2021. Deverá ser avaliada a implementação no MPM das referidas práticas e subpráticas.

### 1123. Programa de integridade da organização está estabelecido

- a) há instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade;
- b) riscos de integridade estão identificados e priorizados;





- c) foi feito o levantamento da situação das instâncias de integridade (p. ex. ouvidoria, canal de denúncias, corregedoria, comitê de ética, controle interno);
- d) foram estabelecidas medidas para a criação ou fortalecimento das estruturas necessárias à execução do programa de integridade;
- e) foram estabelecidas medidas para tratamento aos riscos de integridade;
- f) há estratégia de comunicação do programa de integridade aos públicos interno e externo: definição de responsáveis, periodicidade e formas de divulgação;
- g) há plano de capacitação para fomentar a integridade na organização;
- h) foram definidos os mecanismos para monitoramento do programa de integridade.

#### 2111. A estrutura da gestão de riscos está definida

- a) há política institucional de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração;
- b) foram definidas as instâncias responsáveis pelo sistema de gestão de riscos e respectivas competências (p. ex. alta administração, gestores operacionais, gestores de riscos, instância





de supervisão da gestão de riscos, instância colegiada de assessoramento, outras funções de segunda linha, auditoria interna);

c) foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;

d) foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento);

e) foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos;

f) o processo de gestão de riscos está formalizado;

g) limites para exposição ao risco estão definidos.

#### 2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas

a) foram definidas e atribuídas atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos;





b) foi definido fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração;

c) as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos;

d) as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos;

e) as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados;

f) as atividades da segunda linha incluem o apoio às atividades de auditoria interna (terceira linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas;

g) as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.





2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado

- a) objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados;
- b) há lista integrada de riscos, incluindo causas, fontes, efeitos;
- c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados;
- d) o tratamento dos riscos está documentado;
- e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos;
- f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança.

2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

- a) os riscos críticos estão identificados;
- b) os riscos críticos estão analisados e avaliados;





c) o tratamento dos riscos críticos está documentado;

d) há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados.



## 5. Levantamento dos Riscos para a Integridade

A composição de um programa de integridade em uma instituição requer a realização de um levantamento dos principais riscos para sua integridade e as medidas para seu tratamento.

Deve-se buscar respostas às seguintes perguntas<sup>5</sup>:

1. Quais os principais riscos de integridade a que a organização está sujeita?
2. Quais áreas da organização estão mais vulneráveis a esses riscos de integridade?
3. Dentro dessas áreas, em quais processos de trabalho os riscos de integridade podem se manifestar?
4. Quais fatores podem dar causa à manifestação de um risco de integridade nessa área /processo?
5. Como categorizar e classificar os riscos, priorizando os fatores de risco mais críticos?

---

<sup>5</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para a implementação de um Programa de Integridade Pública.



Em uma listagem não exaustiva, a CGU aponta alguns dos riscos à integridade mais relevantes nas organizações públicas:

- Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados;
- Comportar-se de forma incompatível com a função pública;
- Conflito de interesses (valer-se do cargo público para interesse pessoal);
- Exercer pressão externa ilegal ou antiética para influenciar agente público/privado;
- Exercer pressão interna ilegal ou antiética para influenciar agente público;
- Nepotismo;
- Solicitação ou recebimento de propina/pagamento indevido;
- Utilização de verbas e fundos públicos em favor de interesses privados;
- Utilização/vazamento de informação privilegiada/restrita;

Ao final desta fase espera-se que seja produzida uma relação prévia dos principais riscos de integridade a que a organização está sujeita.

No MPM o levantamento dos principais riscos para sua integridade será feito usando a metodologia de gestão de riscos, havendo a integração entre a gestão de riscos e a gestão da integridade. Na metodologia de gestão





de riscos do MPM, está definido que é obrigatório o levantamento dos riscos de integridade sempre que um determinado objeto passar pelo processo de gerenciamento de riscos.



## 6. Levantamento das Áreas e dos Processos Vulneráveis

Os riscos à integridade podem ocorrer em diferentes áreas e processos de uma organização, assim como suas ocorrências de forma reiterada também podem variar a depender de cada caso específico.

Nesse estágio de implementação, faz-se necessária uma análise de quais áreas e processos são mais sensíveis aos riscos apontados na etapa anterior, esclarecendo onde e como tais riscos podem se manifestar. Após obter uma relação de possíveis riscos, deve-se relacionar que unidades organizacionais (secretaria/diretoria/coordenação/cargos/unidades descentralizadas) lhes são mais suscetíveis e os seus respectivos processos.

No MPM, serão executados pesquisas e estudos periódicos sobre as áreas e processos mais vulneráveis a riscos de integridade.



## 7. Levantamento dos Fatores de Riscos de Integridade

Nesse estágio de implementação, faz-se necessária uma análise de quais são os principais fatores de risco à integridade, que são aqueles que podem dar causa à manifestação de um risco de integridade. Podemos dividir os fatores de risco à integridade de acordo com sua origem:<sup>6</sup>

- Fatores de risco externos – Fatores que se encontram fora do controle da instituição e aos quais ela deve estar atenta. Exemplos: eventual carência de recursos, impactando as atividades da instituição, podendo levar a quebras de integridade; alterações de legislação.
- Fatores de risco organizacionais – Fatores sob controle da instituição ou setor, como resultado de suas ações ou inações. Exemplos: regras e políticas internas de governança e capacitação, gestão de pessoas, processos decisórios e direcionamentos da política interna, *compliance* institucional.
- Fatores de risco individuais – Fatores que surgem das motivações individuais dos agentes públicos para o cometimento de atos que afrontem as regras de integridade. Exemplos: lograr benefício pessoal indevido, dificuldades financeiras.

---

<sup>6</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para a implementação de um Programa de Integridade Pública.



Os fatores de risco à integridade variam bastante conforme o caso concreto e de um órgão para outro. Não é possível, dessa forma, fazer uma lista exaustiva de todas as possibilidades. A CGU apresenta um rol exemplificativo dos fatores de risco mais comuns:

- Legislação e normas internas imprecisas ou omissas;
- Não observância de legislação/normas internas;
- Pressões organizacionais verticais (hierárquicas) e horizontais (colegas de trabalho);
- Ausência/deficiência de alimentação de sistemas informatizados;
- Ausência/deficiência de controles hierárquicos;
- Ausência/deficiência de mecanismos de controle interno;
- Ausência/deficiência de planejamento estratégico e operacional;
- Ausência/deficiência de segregação de funções sensíveis;
- Ausência/deficiência de recursos humanos/orçamentários;
- Desconhecimento de normas/procedimentos pelos servidores;
- Ausência/deficiência de políticas de transparência e controle social;
- Fragilidades em estimativas de valores/quantitativos de bens ou serviços;



- Impunidade ou sentimento de impunidade entre os servidores;
- Ingerências externas nas atividades do órgão/entidade;
- Gestão incorreta de documentos/processos.





## 8. Medidas de Tratamento aos Riscos de Integridade

Nessa etapa, deve-se buscar responder que medidas a organização pode tomar para evitar, mitigar ou transferir os seus riscos de integridade mais relevantes. Devem ser verificadas as medidas já existentes no órgão e a concepção de medidas a serem criadas ou incrementadas, com base nas prioridades estabelecidas pelo Mapa de Calor e nível de tolerância ao risco da entidade.

Uma diversidade de medidas podem ser concebidas para o tratamento de riscos de integridade. De modo geral, as propostas devem envolver:<sup>7</sup>

- medidas de treinamento de pessoal;
- procedimentos de controle envolvendo áreas e processos sensíveis (aquisições, concessão de licenças e benefícios, dentre outros);
- diluição do excesso de poder e discricionariedade em poucos indivíduos ou áreas;
- promoção da transparência e do controle social.

---

<sup>7</sup>Controladoria Geral da União, Manuais para a implementação de um Programa de Integridade Pública.



A CGU apresenta-se rol exemplificativo com ideias de medidas para o tratamento de riscos de integridade, mas ressalta que outras podem ser pensadas, a depender dos riscos específicos de cada área e dos recursos disponíveis:

- Publicação de informações relevantes no endereço eletrônico, tais como planejamento estratégico, fluxos de processos e próximas licitações;
- Estabelecimento de políticas, normas e procedimentos internos que definam os procedimentos mais sensíveis do órgão/ entidade;
- Verificação periódica de informações classificadas como sigilosas/reservadas;
- Previsão de mecanismos formais e regulares de participação cidadã;
- Disponibilização da lista dos servidores públicos em quarentena, com informação sobre período da medida e área de proibição para atuação;
- Redução do nível de discricionariedade do tomador de decisão em processos sensíveis, como a instituição de segregação de funções;
- Padronização de especificações que são mais comuns (limpeza, vigilância, telefonia, material de expediente), como o uso de editais padrões;





- Definição de alçadas de aprovação, dependendo do valor envolvido em licitações, contratos e concessão de benefícios;
- Realização de diligência nas empresas contratadas com o intuito de verificar possíveis casos de fraude e conluio;
- Implementação de mecanismos de decisão colegiada no órgão, compartilhando o poder de decisão;
- Criação de sistemas informatizados que exerçam controle sobre atividades sensíveis à quebra de integridade;
- Estabelecimento de critérios objetivos para indicação de ocupantes de cargos diretivos, como capacitação e experiência;
- Exigência de motivação detalhada nos casos em que houver discordância entre os posicionamentos da área técnica e da direção superior.



## 9. Finalização das Etapas de Identificação dos Riscos de Integridade

Deve ser elaborada tabela com todos os riscos de integridade mapeados, áreas e processos onde ocorrem, fatores de risco, medidas de controle existentes, análise da qualidade do controle existente e necessidade de medidas adicionais. Em caso de necessidade de medidas adicionais, deve ser criado plano de ação, onde seja indicado quais serão as medidas adicionais, como e quando serão implementadas e seus responsáveis.



## 10. Elaboração do Plano de Integridade

O Plano de Integridade é um documento que contém a formalização do Programa de Integridade, contendo a avaliação da unidade de gestão da integridade, o levantamento e análise das funções de integridade, o levantamento dos riscos de integridade e seus respectivos tratamentos, além de levantamento das áreas mais vulneráveis a riscos de integridade.

O Plano de Integridade formaliza em um documento todas as informações do Programa de Integridade e será elaborado pela Unidade de Gestão da Integridade e assinado pelo Exmo. PGJM. O Plano de Integridade sistematiza em um único documento formal toda a estrutura do Programa de Integridade.



# 11. Monitoramento

O monitoramento contínuo do Programa de Integridade e, mais especificamente, do Plano de Integridade, visa a avaliação constante da existência e funcionamento das instâncias de integridade e a revisão periódica dos riscos de integridade e seus respectivos controles, além das áreas e processos mais vulneráveis.

O monitoramento possibilitará avaliar a efetividade dos resultados alcançados com o Programa de Integridade, permitindo identificar se as medidas propostas e implementadas estão realmente surtindo os efeitos necessários para minimizar e/ou eliminar os riscos à integridade.

Deste modo, falhas ou fragilidades podem ser corrigidas tempestivamente, proporcionando maior efetividade do Plano de Integridade. A instituição está sujeita a mudanças no cenário dos riscos identificados anteriormente e é por meio de uma política de monitoramento contínuo e sistêmico que será possível identificar novos riscos, áreas ou processos em que possam ocorrer quebras de integridade, bem como redefinir a priorização dos riscos já identificados.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Universidade Federal da Fronteira Sul. Comitê de Gestão da Integridade. Plano de Integridade, 2018, versão 1.0.

## 12. Divulgação do Programa de Integridade

A Unidade Gestão da Integridade possui atribuição de promover a divulgação periódica do Programa de Integridade, sendo anual a periodicidade mínima.



## 13. Governança

A gestão da integridade será feita pela Unidade de Gestão da Integridade em parceria com as áreas do MPM, sendo a supervisão feita pelo Comitê de Gestão de Riscos e pelo Comitê de Governança Institucional, conforme dinâmica estabelecida na Política de Gestão de Riscos. Ressalte-se que a estrutura e funcionamento da governança da gestão da integridade será a mesma da gestão de riscos, tendo em vista que a gestão de riscos de integridade está acoplada à gestão dos riscos institucionais.





## 14. Glossário

Programa de Integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta;

Risco para a Integridade: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição;

Plano de Integridade: documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente.



## 15. Referências Bibliográficas

Controladoria Geral da União. Manuais para implementação do Programa de Integridade Pública.

Tribunal de Contas da União. Levantamentos de Governança Pública, exercício 2021.

Universidade Federal da Fronteira Sul. Comitê de Gestão da Integridade. Plano de Integridade, 2018, versão 1.0.

