



GOVERNO DE
**Mato
Grosso
do Sul**

Fazer
bem-feito
para fazer
dar certo.

MANUAL

PARA ELABORAÇÃO
DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE
PÚBLICA

1ª Edição



Campo Grande ● 2026

CGE

Controladoria-Geral do Estado
de Mato Grosso do Sul

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

EDUARDO CORREA RIEDEL

Governador do Estado

JOSÉ CARLOS BARBOSA

Vice-governador do Estado

CARLOS EDUARDO GIRÃO DE ARRUDA

Controlador-Geral do Estado

MARINA HIRAOKA GAIDARJI

Controladora-Geral do Estado Adjunta

EVERSON LEITE CORDEIRO

Diretor-Geral de Governança e Compliance

Elaboração:

CINTHIA REGINA MIRANDA RATIER CARLI

Apoio Técnico:

CAUÊ VARESQUI ZEFERINO

FLORISMAR CAIXETA DE CASTRO

ZACARIAS ALVES DA SILVA

Instâncias de Revisão:

EVERSON LEITE CORDEIRO

HELDER BRAZ ALCANTARA

Identidade Visual e diagramação

THALITA DA LUZ VIEIRA DE ASSIS

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.

Av. Des. José Nunes da Cunha S/N, Bloco III, Parque dos Poderes, Campo Grande - MS, CEP: 79031-310

Telefone: (67) 3318-4053 | Site: www.cge.ms.gov.br

Contato: dgc@cge.ms.gov.br e integridadepublica@cge.ms.gov.br



DGC/CGE, DIRETORIA-GERAL DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE DA
CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL.

Manual para Elaboração do Programa de Integridade Pública para
órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso
do Sul. Campo Grande – MS. CGE, 2026, 1ª Edição.

1. Governo 2. Controladoria-Geral do Estado 3. Mato Grosso do Sul
4. Governança 5. Compliance 6. Política de Compliance Público 7.
Integridade Pública 8. Programa de Integridade Pública 9. Manual
Técnico de Orientação

DECLARAÇÃO DO CONTROLADOR-GERAL

É com grande satisfação que apresentamos a 1ª edição **do Manual para Elaboração de Programas de Integridade Pública no Estado de Mato Grosso do Sul**. Este documento constitui instrumento essencial para o fortalecimento da gestão pública, orientando órgãos e entidades na construção de práticas mais éticas, transparentes e responsáveis.

Construído com base nas diretrizes da Política de Compliance Público (PCP), instituída pelo Decreto Estadual nº 16.582/2025 e regulamentada pela Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2/2025, o Manual possui caráter pedagógico: explica, de forma clara e aplicável, como os Programas de Integridade devem ser estruturados, implementados, monitorados, revisados e atualizados. Mais do que reunir normas, ele traduz conceitos, organiza metodologias e sistematiza aprendizados já consolidados, servindo como referência para gestores e servidores públicos.

A Controladoria-Geral do Estado reafirma, por meio desta publicação, seu compromisso institucional de orientar, apoiar e acompanhar a consolidação da PCP, que representa um pacto coletivo pelo fortalecimento da confiança da sociedade na Administração Pública.

Nosso objetivo é que cada gestor e cada servidor compreenda seu papel na promoção da integridade, de modo que ela se torne parte da cultura organizacional, orientando decisões e comportamentos e prevenindo riscos que possam comprometer a missão do Estado.

Convido todos os órgãos e as entidades do Poder Executivo Estadual a se engajarem nesse processo, implementando seus Programas de Integridade com seriedade, responsabilidade e visão de longo prazo. É por meio desse esforço conjunto que avançaremos na construção de uma gestão mais íntegra, eficiente e alinhada às expectativas do cidadão sul-mato-grossense.

Campo Grande/MS, 10 de fevereiro de 2026.

Carlos Eduardo Girão de Arruda

Controlador-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul

DECLARAÇÃO DO SECRETÁRIO DE GOVERNO E GESTÃO ESTRATÉGICA

A consolidação de uma cultura de integridade na Administração Pública exige compromisso institucional, coordenação entre os órgãos e alinhamento estratégico das políticas de governo. Nesse contexto, o Manual para Elaboração de Programas de Integridade Pública representa um avanço importante ao orientar, de forma prática e estruturada, a implementação da Política de Compliance Público no Estado de Mato Grosso do Sul.

Mais do que um instrumento técnico, esta publicação reafirma a integridade como um princípio estruturante da gestão pública. Ao organizar diretrizes, procedimentos e responsabilidades, o Manual contribui para qualificar processos administrativos, prevenir riscos institucionais e fortalecer a transparência na atuação governamental.

Ao incentivar a adoção dos Programas de Integridade em toda a administração estadual, o Governo de Mato Grosso do Sul reafirma seu compromisso com uma gestão ética, responsável e orientada por boas práticas de governança, ampliando a segurança institucional, a qualidade das decisões públicas e a confiança da sociedade nas instituições.

A Secretaria de Governo e Gestão Estratégica seguirá atuando de forma integrada com a Controladoria-Geral do Estado e com os demais órgãos da administração para fortalecer essa agenda, promovendo articulação institucional e a consolidação de práticas que elevem a qualidade da gestão pública no Estado.

Campo Grande/MS, 10 de fevereiro de 2026.

Rodrigo Perez Ramos

Secretário de Estado de Governo e Gestão Estratégica

MISSÃO

Exercer o controle interno governamental, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública, promovendo efetividade das políticas públicas, ambiente ético e íntegro, transparência e participação social.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Sigla	Significado
AGE	Auditoria-Geral do Estado
AGRAER	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural
CGE	Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul
CGU	Controladoria-Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRG	Corregedoria-Geral do Estado
CSC	Comitê Setorial de Compliance
DGC	Diretoria-Geral de Governança e Compliance
DOE	Diário Oficial do Estado
E-PAD	Sistema eletrônico de Processos Administrativos Disciplinares
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
FUNDECT	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
GT	Grupo de Trabalho
IAGRO	Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal de Mato Grosso do Sul
IIA	Institute of Internal Auditors
IMASUL	Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul
ISO	International Organization for Standardization
LC	Lei Complementar
MS	Mato Grosso do Sul

Sigla	Significado
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGE	Ouvidoria-Geral do Estado
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PCP	Política de Compliance Público
PMSI	Programa MS de Integridade
PMMS	Polícia Militar de Mato Grosso do Sul
PNPC	Programa Nacional de Prevenção à Corrupção
SEGEM	Secretaria-Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo
SEGOV	Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica
TCU	Tribunal de Contas da União
UGR	Unidade de Gestão de Riscos
UIP	Unidade de Integridade Pública
UNIPRI	Unidade de Integridade Privada
USCI	Unidade Setorial ou Seccional de Controle Interno

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	11
2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E MARCOS LEGAIS	13
3. ESTRUTURA E GOVERNANÇA DA POLÍTICA DE COMPLIANCE PÚBLICO	16
3.1. Compliance e os Fundamentos da Política	16
3.2. Princípios e Diretrizes da Política	17
3.3. Estrutura Institucional e de Governança da Política	18
4. CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA INTEGRIDADE	22
4.1. Integridade e Integridade Pública	22
4.2. A Importância da Promoção da Integridade Pública	23
4.3. Programa de Integridade	24
4.4. Gestão e Gerenciamento de Riscos	24
5. O PROGRAMA DE INTEGRIDADE	26
5.1. O que é o Programa de Integridade?	26
5.2. Por que Instituir o Programa?	27
5.3. Os Pilares do Programa de Integridade	28
5.3.1. Comprometimento e Apoio da Alta Administração	29
5.3.2. Definição de Responsáveis pela Governança da Política	30
5.3.3. Análise de Riscos de Integridade	31
5.3.4. Monitoramento Contínuo	34
5.4. Dimensões Temáticas dos Pilares de Integridade	35
5.5. O Diagnóstico do Ambiente de Integridade	37
5.6. A Estrutura do Documento Formal	39
6. OS EIXOS TEMÁTICOS	44
6.1. Eixo 1 – Compromisso com a Integridade	44
6.2. Eixo 2 – Governança, Gestão de Riscos e Controles	46
6.3. Eixo 3 – Transparência, Canal de Denúncias e Controle Social	50

6.4. Eixo 4 – Procedimentos de Responsabilização	53
6.5. Eixo 5 – Ética e Conflito de Interesses	58
6.6. Eixo 6 – Promoção da Cultura da Integridade.....	61
6.7. Eixo 7 – Prevenção, Detecção e Tratamento de Riscos de Integridade	63
7. PLANO DE INTEGRIDADE	68
7.1 Estrutura do Plano	69
8. CICLO DE VIGÊNCIA E PRAZOS	71
9. IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA PADRONIZADA.....	73
10. EXECUÇÃO E MONITORAMENTO	75
10.1. Execução	75
10.2. Monitoramento	75
11. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO	78
12. DA PUBLICIDADE	79
13. CONCLUSÃO	81
14. REFERÊNCIAS.....	83
ANEXO I - CICLO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE.....	88
ANEXO II - MODELOS.....	93

1. APRESENTAÇÃO

A integridade pública é um dos pilares fundamentais para o fortalecimento da confiança nas instituições e para a entrega de resultados efetivos à sociedade. Nesse contexto, os Programas e Planos de Integridade têm como objetivo sistematizar e fortalecer práticas já existentes, ou em desenvolvimento, no âmbito da administração pública, como o comprometimento da alta administração, a gestão de pessoas, a governança, a gestão de riscos e controles internos, a ouvidoria, a transparência, a ética e a prevenção de conflitos de interesses.

Para apoiar a implantação dessas iniciativas, este Manual adota uma abordagem simples, prática e acessível, fundamentada no Decreto Estadual nº 16.582, de 10 de março de 2025, que instituiu a Política de Compliance Público (PCP) no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), e na Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2/2025, que a regulamenta.

O presente documento foi elaborado com o propósito de orientar gestores e equipes técnicas dos órgãos e das entidades da Administração Pública Direta e Indireta, apresentando conceitos, diretrizes e instrumentos necessários para a estruturação, execução e monitoramento dos Programas de Integridade. Busca, assim, fomentar a adoção de medidas institucionais que favoreçam a conformidade dos atos de gestão com princípios ético, morais e legais, contribuindo para a efetividade das políticas públicas e o fortalecimento da cultura de integridade no Estado.

De forma complementar, será oportunamente disponibilizado um Guia Prático, contendo um passo a passo com medidas objetivas que orientarão o planejamento, a elaboração e a execução das ações voltadas à promoção da integridade no setor público do Mato Grosso do Sul.

A consultoria da Controladoria-Geral do Estado acompanha e apoia os órgãos e as entidades em todas as fases da gestão da integridade, desde a estrutura inicial até o monitoramento dos resultados, promovendo o alinhamento metodológico e o fortalecimento da governança. A expectativa é de que este material contribua de forma significativa para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de integridade e da gestão pública estadual.

Importante destacar que a temática da integridade das pessoas jurídicas de direito privado, nos casos previstos em legislação específica, será abordada em documento próprio, a ser disponibilizado oportunamente.

Em caso de dúvidas ou necessidade de orientações mais específicas sobre os temas abordados, a equipe técnica da consultoria da Controladoria-Geral do Estado está à disposição pelo e-mail: integridadepublica@cge.ms.gov.br.

Desejamos uma excelente leitura e um bom trabalho.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E MARCOS LEGAIS

A criação do Estado de Mato Grosso do Sul se deu com a Lei Complementar nº 31, de 1977, sancionada pelo presidente Ernesto Geisel, que determinou o desmembramento do Mato Grosso e fixou Campo Grande como capital. Em 1978, foram realizadas eleições para a Assembleia Constituinte, e em 1º de janeiro de 1979 instalou-se oficialmente o novo Estado, tendo Harry Amorim Costa como primeiro governador. Nesse início, já foram editados dispositivos legais estruturantes, como o Decreto-Lei nº 04/1979¹, que instituiu a Auditoria-Geral do Estado, vinculada à Governadoria, responsável por acompanhar as contas e fiscalizar o patrimônio público.

Ao longo da década de 1980, a Auditoria-Geral foi consolidada como órgão de Controle Interno do Executivo, com estrutura definida pelo Decreto nº 1.683/1982 e atualizada em 1985. A Constituição Estadual de 1989 reafirmou seu papel como órgão de Controle Interno do Poder Executivo. Em 2000, sua vinculação foi transferida para a Secretaria de Receita e Controle (atual Secretaria de Estado de Fazenda), mudança que acompanhava a evolução dos sistemas de gestão pública. Posteriormente, leis estaduais reforçaram a centralidade do controle interno, preparando o caminho para a modernização institucional.

Esse processo culminou em 2016, quando a Emenda Constitucional nº 72² transformou a Auditoria-Geral em Controladoria-Geral do Estado (CGE), elevada à condição de Secretaria de Estado pela Lei Complementar (LC) nº 230/2016, que lhe conferiu autonomia e incorporou as funções de ouvidoria e de correição.

Em 2019, a CGE passou a liderar iniciativas voltadas à integridade e ao combate à corrupção, lançando o Programa MS de Integridade (PMSI). Nesse contexto, a CGE, inicialmente por meio da Assessoria de Governança e Comunicação (AGC), conduziu o Programa MS de Integridade (PMSI), instituído pelo Decreto nº 15.222/2019³ e regulamentado

¹ O Decreto-Lei nº 04/1979 instituiu a Auditoria-Geral do Estado, órgão embrionário da atual Controladoria-Geral do Estado (CGE).

² A Emenda Constitucional nº 72/2016 alterou o § 2º do art. 82 da Constituição Estadual, estabelecendo que o controle interno do Poder Executivo será exercido pela Controladoria-Geral do Estado, elevando a então Auditoria-Geral à condição de CGE.

³ O PMSI foi o marco inicial da integridade pública no Estado, atuando como precursor da PCP.

pela Resolução Conjunta SEGOV/CGE nº 1/2019⁴. O PMSI reuniu ações de prevenção, detecção e remediação de fraudes e corrupção, com foco na gestão de riscos à integridade.

Em 2023, a Lei Complementar nº 325 acrescentou à LC nº 230 atribuições explícitas de governança e compliance, criando a Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), estruturada em unidades de integridade (pública e privada) e gestão de riscos. As atribuições antes exercidas pela AGC migraram para a DGC. Até esse ano, e consubstanciados no PMSI, foram emitidos relatórios para 26 organizações, com mais de 925 ações de mitigação de riscos de integridade.

Mesmo em fase inicial, em 2024 a DGC começou a implantação de programas de compliance em três instituições: SEAD (2024), SES (2025) e FUNSAU (em andamento); expandindo, em 2025, para sete órgãos e entidades – SEMADESC, AGRAER, IAGRO, IMASUL, SAD, FUNDECT e PMMS –, reforçando a disseminação da cultura de integridade.

Reconhecendo a necessidade de fortalecer esse processo, foi editado, em 11 de março de 2025, o Decreto nº 16.582/2025, que revogou o Decreto nº 15.222/2019 e instituiu a Política de Compliance Público (PCP). A norma manteve a CGE e a Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) como coordenadoras e organizou os trabalhos em dois eixos estruturantes: Integridade e Gestão de Riscos. O decreto promoveu avanços significativos a integridade pública e a gestão de riscos, além de conferir maior estabilidade normativa ao processo de implantação dos Programas de Integridade Pública.

Ainda em 2025, foi editada a Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2⁵, de 14 de novembro de 2025, que regulamenta o Decreto nº 16.582/2025, consolida diretrizes, estruturas, responsabilidades, governança, ciclo de vigência, padroniza e estabelece procedimentos e instrumentos metodológicos mínimos para a implementação da PCP em todo o Poder Executivo Estadual.

Portanto, o percurso que se inicia com a edição dos primeiros normativos em 1979 e culmina com a PCP de 2025 evidencia o papel fundamental da CGE como órgão estruturante e indutor das práticas de governança, de integridade e de gestão de riscos no Estado. Mais do que

⁴ Disponível em: <https://www.cge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/Resolucao-Conjunta-SEGOV-CGE-N-1.pdf>. Acesso em 30 abr.2025

⁵ Disponível em: <https://www.cge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2025/11/RESOLUCAO-CONJUNTA-CGE-SEGOV-2-2025-SITE.pdf>. Acesso em 19 nov.2025

uma evolução normativa, essa trajetória demonstra que a construção de uma administração íntegra, ética e orientada ao interesse público é um compromisso compartilhado por todos. Dirigentes, gestores e servidores desempenham papel essencial para transformar normas em cultura e princípios em comportamentos. Assim, a história construída até aqui projeta uma visão de futuro na qual a integridade se torna fundamento permanente da gestão pública, sustentando a confiança da sociedade sul-mato-grossense e inspirando o aprimoramento contínuo das políticas e dos serviços oferecidos.

3. ESTRUTURA E GOVERNANÇA DA POLÍTICA DE COMPLIANCE PÚBLICO

3.1. Compliance e os Fundamentos da Política

O compliance consiste no conjunto de práticas, políticas e procedimentos adotados por uma instituição para assegurar que suas atividades estejam em conformidade com leis, regulamentos, normas internas e princípios éticos. A termo deriva do verbo inglês *to comply*, que significa “cumprir”, “agir de acordo” ou “estar em conformidade”.

No setor público, o compliance vai além da simples obediência à lei, ele representa um compromisso institucional com a integridade, a transparência, a responsabilidade e a prevenção de desvios de conduta e irregularidades. Trata-se, portanto, de uma estratégia de governança voltada a fortalecer a confiança da sociedade na administração pública, por meio de mecanismos que orientam, previnem, detectam e tratam riscos. Assim, busca promover um agir público íntegro, ético e eficiente, reduzindo riscos, fortalecendo a governança e promovendo a confiança social no Estado.

Nesse contexto, a **Política de Compliance Público (PCP)**, instituída pelo **Decreto Estadual nº 16.582, de 10 de março de 2025**, representa o compromisso do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul com a integridade e a eficiência na gestão pública. A Política estabelece princípios, diretrizes e objetivos destinados a assegurar que os atos administrativos estejam em conformidade com padrões morais, éticos e legais, promovendo o alcance dos resultados das políticas públicas e o fortalecimento da confiança nas instituições estaduais.

A PCP é estruturada sobre dois eixos fundamentais que funcionam de maneira integrada: **integridade e gestão de riscos**⁶. O eixo da integridade orienta as ações voltadas à ética, à conduta, à transparência e à responsabilização, enquanto o eixo da gestão de riscos estabelece procedimentos sistemáticos para identificar, avaliar, tratar e monitorar eventos que possam comprometer os objetivos institucionais. Esses dois eixos se complementam e formam o

⁶ A divisão entre eixos de Integridade e Gestão de Riscos está expressamente prevista no Decreto Estadual nº 16.582/2025.

alicerce de um modelo de governança pública baseado na prevenção, na melhoria contínua e na responsabilidade.

A implementação da Política é de caráter obrigatório para todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, devendo cada instituição internalizar seus princípios e adaptá-los à sua realidade organizacional, por meio da elaboração e publicação de seus próprios Programas e Planos de Integridade, bem como da incorporação progressiva da gestão de riscos aos seus processos e práticas de governança. Esses instrumentos concretizam, no âmbito de cada órgão, as ações e estratégias de compliance, fortalecendo o ambiente ético, a gestão responsável dos recursos públicos, a prevenção de riscos institucionais e a cultura da integridade no Estado de Mato Grosso do Sul.

3.2. Princípios e Diretrizes da Política

A Política de Compliance Público é guiada por princípios que expressam os valores fundamentais da gestão ética e responsável no setor público. Entre eles, destacam-se:

- a integridade e a atuação ética orientadas pelo interesse público;
- a prevenção, a transparência ativa e a prestação de contas;
- o comprometimento e a liderança ética da alta administração;
- a integração da gestão de riscos aos processos institucionais;
- a melhoria contínua e a sustentabilidade;
- a tomada de decisão baseada em evidências; e
- a participação cidadã e o controle social.

Esses princípios sustentam diretrizes práticas voltadas a estruturar e gerenciar os programas de integridade, fortalecer a liderança ética, aperfeiçoar os mecanismos de controle e governança, prevenir conflitos de interesse, ampliar a transparência e consolidar a cultura da integridade como valor permanente.

De forma integrada, essas diretrizes orientam os órgãos e entidades na implementação de ações preventivas, educativas e de monitoramento, assegurando que a integridade e a gestão de riscos sejam incorporadas ao processo decisório e à rotina institucional.

Os objetivos da PCP refletem o propósito de transformar a integridade em um instrumento de gestão e governança. Entre eles, destacam-se:

- aprimorar continuamente a gestão pública e as políticas governamentais;
- fortalecer a cultura de integridade e de gestão de riscos;
- integrar o compliance às diretrizes estratégicas e aos objetivos do Estado;
- promover a confiança da sociedade nas instituições públicas; e
- consolidar um sistema estadual de compliance efetivo, abrangendo também os parceiros públicos e privados.

A consolidação desses princípios, diretrizes e objetivos confere coerência e unidade à Política de Compliance Público, transformando-a em um instrumento efetivo de governança e integridade. A PCP estabelece, portanto, um modelo de atuação baseado em valores, responsabilidades e resultados, orientando os órgãos e entidades na construção de ambientes institucionais éticos, transparentes e resilientes, não apenas sustentados por normas, mas incorporados à cultura e à prática diária da administração pública. Essa base conceitual sustenta a estrutura de governança apresentada a seguir, que operacionaliza a Política e assegura sua aplicação prática em todo o Poder Executivo Estadual.

18

3.3. Estrutura Institucional e de Governança da Política

A governança da Política de Compliance Público envolve instâncias interligadas que atuam de forma coordenada para orientar, implementar, acompanhar e avaliar a Política em todo o Poder Executivo Estadual.

A Controladoria-Geral do Estado (CGE) e a Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) são as responsáveis pela coordenação e pelo fomento da Política de Compliance Público (PCP), promovendo seu alinhamento às diretrizes governamentais e sua integração com o planejamento estratégico estadual.

A CGE tem por finalidade prestar assistência direta e imediata ao Governador do Estado, no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e às providências no âmbito do Poder Executivo Estadual. É instituição permanente, essencial e estruturante, atuando como órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, nas funções de auditoria

interna governamental, correição, ouvidoria, transparência pública, controle social, governança e compliance público. Detentora de capacidade normativa e orientadora centralizada, cabe-lhe promover a uniformidade metodológica, a padronização de conceitos e o fortalecimento das práticas de integridade e gestão de riscos.

A CGE exerce suas funções institucionais por meio de seus órgãos específicos:

- Corregedoria-Geral do Estado (CRG),
- Ouvidoria-Geral do Estado (OGE),
- Auditoria-Geral do Estado (AGE) e
- Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC).

No âmbito da Política de Compliance Público, compete à CGE disseminar a Política, orientar tecnicamente os órgãos e entidades, acompanhar sua implantação e execução, além de promover capacitações, elaborar materiais técnicos e prestar consultoria especializada nas etapas de elaboração, implementação e monitoramento dos Programas de Integridade, bem como na gestão de riscos e em assuntos relacionados à ouvidoria, correição e auditoria interna.

Por meio da Diretoria-Geral de Governança e Compliance (**DGC**), a CGE exerce a coordenação central das atividades de governança e compliance no âmbito do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo. Cabe à DGC promover a cultura de integridade, fortalecer a gestão de riscos, propor metodologias e boas práticas e a padronização dos procedimentos relacionados à governança pública e à integridade.

A DGC é composta por três unidades especializadas:

- **Unidade de Gestão de Riscos (UGR):** dissemina a cultura de gestão de riscos e apoia tecnicamente os órgãos e entidades na adoção de metodologias para identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos.
- **Unidade de Integridade Privada (UNIPRI):** atua na análise, avaliação e certificação dos Programas de Integridade das pessoas jurídicas que contratam com o Poder Executivo Estadual, nos termos da lei e dos regulamentos nacional e estadual. Sua função é verificar a existência, a aplicação, a conformidade e a efetividade dos mecanismos internos de integridade, ética e controle adotados pelas empresas.
- **Unidade de Integridade Pública (UIP):** presta apoio técnico-metodológico na elaboração, execução e acompanhamento dos Programas e Planos de Integridade.

A **SEGOV**, por sua vez, integra a PCP ao planejamento estratégico estadual, assegurando que os riscos e objetivos institucionais estejam alinhados às metas governamentais e que as práticas de compliance sejam incorporadas ao modelo de gestão pública.

A estrutura de governança da PCP é composta por instâncias interligadas e complementares, que garantem a articulação entre governança, compliance, gestão de riscos e controle interno. São elas:

- o **Comitê Central de Compliance Público**, responsável por acompanhar a execução da PCP, monitorar riscos estratégicos e subsidiar o processo decisório do Governo do Estado;
- os **Comitês Setoriais de Compliance Público (CSC)**, instituídos em cada órgão e entidade, compostos pela autoridade máxima e demais membros da alta administração, com caráter deliberativo e permanente. Cabe aos CSCs coordenar, validar e monitorar a implementação da Política em âmbito institucional, prestando contas regularmente ao Comitê Central;
- os **Grupos de Trabalho (GTs)**, de caráter temporário, instituídos por ato formal do dirigente máximo e compostos por representantes das principais áreas das instituições, indicados pelo CSC. São responsáveis pela elaboração das minutas dos Programas e Planos de Integridade, sob orientação técnica da DGC e validação do CSC. O GT deve dispor de autonomia, recursos materiais e humanos adequados, além de acesso às demais unidades e ao mais alto nível hierárquico da organização
- e as **Unidades Setoriais ou Seccionais de Controle Interno (USCIs)**, sendo Setoriais quando vinculadas a Secretarias de Estado e Seccionais quando vinculadas a entidades da Administração Indireta. Exercem função técnico-consultiva e de apoio permanente aos CSCs, orientando quanto aos prazos, registros e elaboração dos relatórios de acompanhamento. Desempenham papel essencial de interlocução com a DGC, atuando, preferencialmente, como secretaria executiva dessas instâncias e promovendo a integração entre compliance, controle interno, auditoria, ouvidoria e correição.

Além dessas instâncias estratégicas e táticas, a governança da PCP se estende ao nível operacional, abrangendo as unidades e servidores executores das ações previstas nos Planos de

Integridade. Cada ação deve ter um **responsável**, encarregado de planejar, acompanhar e reportar os resultados ao Comitê Setorial de Compliance, e **executores designados**, que realizam as atividades sob sua coordenação.

Essa estrutura integrada e arranjo organizacional permitem que a Política funcione de forma integrada – do planejamento à execução –, possibilitando rastreabilidade, responsabilidade e efetividade nos resultados.

Com a consolidação da PCP, o Estado de Mato Grosso do Sul estabelece um marco institucional voltado à integridade e à boa governança. A Política promove um modelo de gestão que combina ética, controle e resultados, prevenindo irregularidades, aperfeiçoando processos e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições públicas. Mais do que um instrumento normativo, a PCP representa um novo padrão de atuação estatal, fundamentado na transparência, na responsabilidade e na melhoria contínua, valores que sustentam o compromisso permanente do Estado com o interesse público e com a integridade na gestão.

4. CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DA INTEGRIDADE

4.1. Integridade e Integridade Pública

A palavra integridade tem origem no latim *integritas* que significa algo que “está inteiro”, “pureza” e “completo”. Trata-se, portanto, da qualidade daquilo que é íntegro, que não foi corrompido, deformado ou fraturado – algo que permanece coeso, completo e fiel à sua essência original. Em seu sentido amplo, integridade refere-se à qualidade de quem age com honestidade, retidão e coerência com princípios éticos e morais, mesmo sem fiscalização ou a expectativa de recompensa.

Alinhada ao Decreto Estadual nº 16.582/2025, no âmbito da administração pública, entende-se integridade como o conjunto de ações institucionais voltadas à prevenção, à detecção e à remediação de fraudes e de atos de corrupção, com o objetivo de orientar e guiar o comportamento dos agentes públicos de forma a alinhá-los ao interesse público.

Nesse contexto, a integridade está associada à conformidade com normas e ao compromisso dos órgãos e entidades com princípios, valores, ética, transparência, legalidade e interesse público. Ela se traduz na capacidade das instituições públicas de manterem coerência entre discurso e prática, adotando comportamentos íntegros mesmo diante de pressões internas ou externas. Isso envolve o desenvolvimento de ações que promovam uma cultura de integridade, o fortalecimento da governança, a gestão de riscos, a efetiva aplicação de códigos de conduta e a adoção de medidas contra irregularidades e ilícitos.

A integridade pública, portanto, implica um compromisso ativo com a geração de valor público, baseada na confiança da sociedade, na legitimidade das ações governamentais e na entrega de serviços públicos com equidade e eficiência. Diferente do setor privado, cujo objetivo é a geração de lucro, o setor público busca entregar valor à sociedade. Esse valor pode ser tangível, como acesso à saúde, educação e segurança, ou intangível, como aumento da confiança pública, promoção da equidade, ética, transparência e inclusão.

Assim, a integridade pública visa fortalecer o comprometimento da alta administração e dos servidores, em geral, com o interesse público e coletivo, e não com interesses pessoais, corporativos ou do setor privado.

4.2. A Importância da Promoção da Integridade Pública

A promoção da integridade pública é um dos fundamentos de uma administração legítima, responsável e transparente. No âmbito do Poder Executivo de Mato Grosso do Sul, fomentar uma cultura de integridade significa muito mais do que promover o cumprimento de normativos legais: trata-se de um esforço contínuo para consolidar a confiança da sociedade no Estado, proteger os recursos públicos e fortalecer a democracia.

Sem integridade, aumentam os riscos de desvios, fraudes e ineficiências que comprometem o interesse coletivo. Quando promovida de forma sistemática, estruturada e oportuna, a integridade gera benefícios concretos e cria um ambiente institucional mais seguro, capaz de prevenir irregularidades antes mesmo que ocorram, assegurar o uso responsável dos recursos públicos e garantir que as decisões administrativas sejam guiadas pelo interesse da coletividade, e não por interesses pessoais ou privados.

Entre os ganhos concretos para o Estado e para a população em se promover a integridade pública, destacam-se:

- fortalece a confiança social e a credibilidade das instituições;
- melhora a eficiência administrativa e reduz desperdícios;
- previne fraudes, corrupção e conflitos de interesse;
- promove transparência e participação social;
- valoriza e protege o servidor público, oferecendo parâmetros claros de conduta;
- contribui para a sustentabilidade e continuidade das políticas públicas.

Assim, a integridade pública é um investimento no futuro do Estado, na confiança dos cidadãos e na construção de uma gestão pública cada vez mais justa, ética e eficaz.

4.3. Programa de Integridade

Consiste em um conjunto estruturado de princípios, normas, procedimentos e mecanismos destinados à prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, ilícitos e demais desvios éticos e de conduta, bem como de situações que violem ou desrespeitem direitos, valores e princípios que impactem a confiança, credibilidade e reputação institucional dos órgãos e entidades. O programa tem por objetivos promover a conformidade das condutas, fortalecer a integridade institucional e a cultura ética, fomentar a transparência e a responsabilidade, assegurar a primazia do interesse público e consolidar uma cultura organizacional orientada à entrega de valor público.

Sua concretização ocorre por meio de um documento formal que tem como elemento constitutivo essencial o plano de integridade, instrumento que organiza, em eixos temáticos, as ações, metas e mecanismos voltados à promoção da integridade. Assim, o programa deve conter, entre outros elementos, o diagnóstico do ambiente institucional, as ações planejadas, os responsáveis designados, seu prazo de vigência e os mecanismos de monitoramento, revisão e atualização. Trata-se de um instrumento dinâmico, voltado à institucionalização da integridade como valor organizacional permanente, além de expressar o compromisso contínuo com a melhoria do ambiente organizacional e com o fortalecimento da cultura ética no setor público.

24

4.4. Gestão e Gerenciamento de Riscos

A gestão de riscos constitui um componente estruturante da governança pública, diretamente interligado à alta administração e às políticas institucionais. Compreende o conjunto de princípios, diretrizes, responsabilidades e mecanismos que orientam como a organização identifica, prioriza, trata e comunica seus riscos. Trata-se, portanto, de um instrumento de natureza estratégica, voltado a estabelecer o ambiente, os papéis, a estrutura e os referenciais que direcionam a atuação organizacional diante das incertezas.

O gerenciamento de riscos, por sua vez, corresponde à execução prática e operacional das etapas do processo de gestão de riscos: identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar. Tem natureza aplicada e ocorre no nível dos processos de trabalho, atividades e áreas. Envolve a

construção de inventários e matrizes, a avaliação dos controles existentes, o desenvolvimento de planos de tratamento e o acompanhamento periódico das ações implementadas, entre outras atividades. Engloba riscos operacionais, estratégicos, financeiros, tecnológicos, de conformidade, de integridade e outros que possam afetar a missão, o desempenho ou a reputação do órgão ou entidade⁷.

⁷ A Controladoria-Geral do Estado, por meio da Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), vem promovendo a disseminação da cultura de gestão de riscos no Poder Executivo Estadual. Nesse esforço, a Unidade de Gestão de Riscos (UGR) desenvolveu metodologia própria e ferramenta padronizada para apoiar a gestão e o gerenciamento de riscos. A metodologia e a ferramenta serão detalhadas em manual específico, a ser oportunamente publicado pela Controladoria-Geral do Estado.

5. O PROGRAMA DE INTEGRIDADE

5.1. O que é o Programa de Integridade?

Como conceituado anteriormente, o Programa de Integridade é o instrumento que tem função estratégica, estabelecendo, portanto, as diretrizes gerais para a promoção da integridade no órgão ou entidade. Mais do que uma definição conceitual, trata-se de um documento formal que reúne, de forma estruturada, as medidas necessárias para promover a cultura ética e prevenir desvios de conduta. Em termos práticos, o Programa de Integridade:

- sistematiza as informações sobre o órgão ou entidade (estrutura organizacional e legislação aplicável);
- apresenta o diagnóstico do ambiente de integridade, identificando pontos de melhoria e fragilidades;
- define objetivos, metas e ações para fortalecer a integridade;
- organiza essas ações em eixos temáticos, detalhados no Plano de Integridade;
- estabelece responsáveis, conferindo clareza na execução;
- prevê mecanismos de monitoramento, revisão e atualização contínua.

Dessa forma, o Programa funciona como uma ferramenta de gestão, permitindo que gestores e servidores compreendam melhor suas responsabilidades, saibam quais ações precisam ser implementadas e atuem de forma alinhada ao interesse público, contribuindo para a consolidação de uma cultura ética sólida e permanente.

Considerando sua natureza como instrumento de gestão contínua, o Programa de Integridade estrutura-se em um ciclo composto por etapas interdependentes, que se retroalimentam e permitem sua permanente melhoria. O fluxograma a seguir apresenta, de forma sintética, esse ciclo, evidenciando as principais etapas que orientam a elaboração, a implementação, o acompanhamento e a atualização do Programa. Ao longo deste Manual são apresentados os fundamentos conceituais, normativos e metodológicos que sustentam essas etapas, enquanto o detalhamento operacional, conforme a sequência apresentada no fluxograma, encontra-se no Anexo I.



Figura 1 – Ciclo do Programa de Integridade (elaboração própria)

5.2. Por que Instituir o Programa?

Se a integridade pública é um valor essencial para o Estado, o Programa de Integridade é o instrumento que permite colocar esse valor em prática de forma estruturada e permanente. Em outras palavras, a integridade é o princípio, e o Programa é o mecanismo concreto que dá vida a esse princípio, transformando valores em ações efetivas.

Dessa forma, o Programa oferece maior clareza a servidores e gestores sobre suas responsabilidades e sobre os meios disponíveis para prevenir, detectar e corrigir irregularidades. Entre os principais motivos para instituir o Programa de Integridade, destacam-se:

- **organização e clareza:** reúne em um único documento ações, metas, responsáveis e prazos, facilitando o acompanhamento e a execução;
- **segurança institucional:** permite identificar vulnerabilidades e antecipar medidas antes que ocorram desvios, fraudes, corrupção e ineficiências;
- **fortalecimento da governança:** integra controles, auditoria, gestão de riscos e compliance em uma visão única;

- **transparência e confiança interna e externa:** demonstra aos servidores e à sociedade o compromisso da instituição com uma atuação ética e responsável;
- **continuidade e sustentabilidade:** assegura o alcance das políticas públicas, independentemente de mudanças de gestão;
- **melhoria contínua:** estabelece mecanismos de monitoramento e revisão, mantendo o Programa atualizado diante de novos desafios.

Assim, o Programa de Integridade é mais do que uma exigência normativa ou um documento, é um compromisso público de transparência e controle social. Configura-se como uma ferramenta de gestão estratégica, que apoia a tomada de decisão, aprimora o desempenho institucional e garante que a administração pública permaneça orientada ao interesse público. Ao mesmo tempo, cria condições para que os valores declarados sejam, de fato, vivenciados e incorporados ao cotidiano da gestão pública.

5.3. Os Pilares do Programa de Integridade

28

Os pilares de um Programa de Integridade representam os fundamentos conceituais que sustentam sua efetividade. São os elementos básicos sem os quais o programa não se sustenta, pois garantem que a integridade não seja apenas um documento formal, mas uma prática contínua de prevenção de riscos e promoção de valores éticos.

É importante diferenciar pilares e eixos: os pilares funcionam como as colunas que sustentam a estrutura do programa, enquanto os eixos correspondem às linhas de ação que organizam as atividades em áreas temáticas específicas. Assim, pilares e eixos se complementam – os primeiros dão base e sentido ao programa, e os segundos orientam sua execução prática.

No Estado de Mato Grosso do Sul, os Programas de Integridade se apoiam nos seguintes pilares:

1. **Comprometimento e Apoio da Alta Administração**
2. **Definição de Responsáveis pela Governança da Política**
3. **Análise de Riscos de Integridade**

4. Monitoramento Contínuo

5.3.1. Comprometimento e Apoio da Alta Administração

A liderança do dirigente máximo e dos gestores de primeiro escalão – Secretários, Secretários-Adjuntos, Superintendentes e ocupantes de cargos equivalentes – é condição indispensável para dar legitimidade e efetividade ao Programa de Integridade. Suas ações e decisões funcionam como referência para toda a organização, influenciando diretamente a consolidação de uma cultura de respeito às leis e de valores éticos. Sem esse engajamento, o programa tende a se tornar apenas formal, sem impacto real na prevenção de fraudes e na promoção de valores éticos, além de comprometer o engajamento dos demais servidores.

O apoio da alta administração deve ser visível e constante. Isso significa patrocinar o programa perante o público interno e externo, participar ativamente de sua implementação, assegurar os recursos necessários ao seu funcionamento e adotar postura ética exemplar, reforçada por atos normativos e posicionamentos institucionais. O Manual para Implementação de Programas de Integridade da Controladoria-Geral da União (CGU, 2017)⁸ exemplifica esse comprometimento em práticas como: patrocinar o programa perante o público interno e externo, apoiar todas as fases de implementação, adotar postura ética exemplar e aprovar medidas de integridade com recursos suficientes para sua execução.

No Estado, a primeira demonstração formal do comprometimento ocorre com a assinatura do Termo de Compromisso de Implantação da Política de Compliance Público (PCP), previsto no Decreto nº 16.582/2025. Em seguida, destacam-se ações como a criação do Comitê Setorial de Compliance (CSC), a instituição do Grupo de Trabalho (GT) e a elaboração e publicação do Programa de Integridade. Também fazem parte desse comprometimento a divulgação ampla das ações previstas e a definição de cronograma para alcançar progressivamente todos os processos da organização.

⁸ Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 24 fev. 2025.

5.3.2. Definição de Responsáveis pela Governança da Política

A definição clara de responsáveis é um dos pilares centrais de um Programa de Integridade. Ela garante que as ações planejadas não permaneçam no campo da intenção, mas sejam efetivamente executadas e monitoradas, com atribuição explícita de papéis e deveres.

Em termos práticos, esse pilar significa estabelecer quem faz o quê, com que autoridade, e a quem presta contas. A clareza das responsabilidades assegura transparência, evita sobreposições e fortalece a confiança interna e externa no processo de integridade.

Definir responsáveis é, portanto, mais do que designar nomes ou cargos, trata-se de criar um sistema de governança capaz de transformar decisões em resultados concretos, articulando responsabilidades estratégicas, táticas e operacionais.

No contexto da Política de Compliance Público do Estado de Mato Grosso do Sul, essa definição se materializa por meio das instâncias descritas no item 3.3 deste Manual – o Comitê Central de Compliance Público, os Comitês Setoriais de Compliance (CSC), os Grupos de Trabalho (GTs), as Unidades Setoriais ou Seccionais de Controle Interno (USCIs), além dos responsáveis por cada ação e dos executores das atividades. Cada uma dessas instâncias exerce papel específico, reforçando a legitimidade, coerência e continuidade ao processo.

O pilar da definição de responsáveis busca promover:

- **Responsabilidade e legitimidade:** cada instância e servidor tem papel definido, respondendo pela execução, acompanhamento ou deliberação das ações;
- **Integração e coordenação:** a existência de diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) viabiliza alinhamento entre decisões, execução e monitoramento;
- **Rastreabilidade e transparência:** permite identificar quem tomou cada decisão, qual foi a base adotada e quais resultados foram alcançados;
- **Sustentabilidade e continuidade:** favorece que as ações de integridade não dependam de pessoas específicas, mas de papéis institucionais formalmente estabelecidos.

Ao instituir e formalizar responsáveis, o Programa de Integridade torna-se um instrumento vivo de gestão e governança, propiciando que a integridade seja praticada de forma concreta, monitorada e aperfeiçoada continuamente.

5.3.3. Análise de Riscos de Integridade

A identificação e a avaliação de riscos são ferramentas indispensáveis para direcionar esforços preventivos. Um Programa de Integridade deve ser orientado pela gestão contínua desses riscos, o que envolve identificar, analisar e avaliar vulnerabilidades que possam comprometer os objetivos institucionais. Conceitualmente, risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que impacte a organização no atingimento de seus objetivos; por exemplo, uma política pública pode não alcançar seu propósito por insuficiência orçamentária.

O risco de integridade é uma modalidade de risco organizacional, caracterizado por ações ou omissões que favoreçam a ocorrência de fraudes, corrupção ou outras irregularidades. Ele se manifesta em situações como solicitação ou recebimento de vantagens indevidas por agentes públicos, abuso de poder, uso de recursos públicos para fins privados, nepotismo ou conflitos de interesse.

A metodologia de gestão de riscos aplicada ao Programa de Integridade **não foi criada do zero**, mas sim **adaptada à realidade do Estado de Mato Grosso do Sul**, com base em referências amplamente reconhecidas e consolidadas internacionalmente:

- **ISO 31000:2018** – Gestão de Riscos, que define princípios, estrutura e processo de gestão aplicáveis a qualquer tipo de organização e orienta a integração entre risco, governança e tomada de decisão;
- **COSO** – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, cujos modelos COSO I (Internal Control – Integrated Framework, 1992, atualizado em 2013) e COSO II (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, atualizado em 2017) estabeleceram as bases da moderna gestão de riscos corporativos e de controles internos;

Na prática, essa metodologia busca identificar riscos associados aos objetivos institucionais, avaliá-los e tratá-los, monitorar sua evolução e comunicar resultados de forma

transparente, favorecendo integração entre governança, controles internos e compliance. Além de direcionar esforços preventivos, ela permite identificar gargalos e vulnerabilidades que orientam a elaboração dos Planos de Integridade, contribuindo para a melhoria da cultura organizacional, o engajamento da alta administração e a participação ativa dos servidores na promoção da integridade pública.

As **quebras de integridade** costumam envolver três fatores principais – pressão, oportunidade e racionalização –, conhecidos como o **Triângulo da Fraude** (Fraud Triangle). Esse referencial, proposto por Donald Cressey (1953)⁹, continua sendo uma base conceitual útil para priorizar controles e ações preventivas, pois ajuda a identificar o contexto em que condutas ilícitas tendem a emergir.

A evolução dos estudos sobre o tema demonstrou que as causas da fraude são multifacetadas e exigem uma compreensão alinhada aos cenários contemporâneos de gestão pública, marcados por transformações tecnológicas, redes colaborativas, estruturas complexas e novas pressões institucionais.

Entre as principais ampliações do modelo, destaca-se o **Diamante da Fraude**, que inclui um quarto elemento: a capacidade (capability). Esse fator descreve atributos individuais necessários para orquestrar uma fraude, como:

- conhecimento técnico sobre sistemas e processos de controle;
- acesso privilegiado a informações estratégicas;
- posição hierárquica que facilite a manipulação de decisões;
- habilidade de convencer ou cooptar outros agentes;
- autoconfiança e frieza para manter a aparência de normalidade.

Outros modelos posteriores – como o Pentágono da Fraude, que acrescenta o fator arrogância ou ego (pessoas em posições de autoridade podem agir acreditando que estão acima

⁹ O chamado Triângulo da Fraude foi originalmente proposto por CRESSEY, Donald R., na obra *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Glencoe: Free Press, 1953. Apud BOLDT, Raphael. *Uma análise crítica do triângulo da fraude de Donald Cressey: limitações e aplicações no contexto dos crimes corporativos*. Boletim IBCCRIM, São Paulo, v. 33, n. 388, p. 5–8, 2025; e BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial de combate à fraude e à corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*. Brasília, DF: TCU, 2017.

das regras), e o Hexágono da Fraude¹⁰, que inclui o conluio (cooperação entre indivíduos) – reforçam a importância de analisar as interações entre pessoas, estruturas e cultura.

Essas ampliações reforçam que a fraude não resulta apenas de vulnerabilidades sistêmicas e raramente é um ato isolado, mas também decorre de um ambiente onde pressões organizacionais por resultados, falhas de controle, relações de poder, padrões de comportamento tolerados e justificativas culturais se entrelaçam.

Ao **aplicar a gestão de riscos à integridade**, as organizações devem, portanto, observar e mitigar elementos como:

- pressões institucionais desmedidas;
- oportunidades geradas por controles frágeis ou inexistentes;
- racionalizações que normalizem desvios;
- capacidades técnicas ou posições privilegiadas que possibilitem manipulação;
- arrogância da alta gestão e uso indevido de autoridade;
- conluio entre servidores, fornecedores ou parceiros;
- cultura permissiva e ausência de supervisão robusta.

Compreender esses fatores de forma integrada fortalece a capacidade preventiva da administração pública, permitindo desenvolver controles proporcionais e efetivos, promover condutas éticas e atuar de forma antecipada para proteger a integridade institucional e a confiança social.

O mapeamento de processos permite aos órgãos e entidades implementar controles adequados – preventivos ou corretivos –, atuando de forma direcionada para reduzir vulnerabilidades. Assim, a **gestão de riscos para a integridade** consolida-se como ferramenta essencial para o aprimoramento da governança pública, contribuindo para mitigar eventos que possam comprometer a integridade na gestão pública e fortalecer a cultura ética no Estado de Mato Grosso do Sul.

¹⁰ Os modelos Diamante (Wolfe & Hermanson, 2004), Pentágono e Hexágono da Fraude derivam de ampliações teóricas ao Triângulo da Fraude (Cressey, 1953), amplamente difundidas na literatura acadêmica de auditoria, controle interno e criminologia. Não há normativo único, mas sim consolidação teórica e doutrinária.

5.3.4. Monitoramento Contínuo

Para que um Programa de Integridade seja efetivo, é fundamental que seja dinâmico, atualizado e em constante aperfeiçoamento. Mudanças na legislação, nas estruturas organizacionais ou nos processos internos podem gerar novos riscos não mapeados anteriormente, enquanto os controles já implementados precisam ser periodicamente avaliados para verificar sua efetividade.

O monitoramento contínuo constitui, portanto, uma etapa essencial da gestão de riscos e da governança. Ao observar os referenciais internacionais previstos na ISO 31000:2018 e no COSO, viabiliza que as ações planejadas, os controles e as medidas de mitigação sejam acompanhados, revisados e aprimorados ao longo do tempo. Ele permite, entre outros:

- acompanhar a execução das ações planejadas, intervindo em caso de paralisações ou falhas de implementação;
- verificar se os riscos estão sendo efetivamente mitigados conforme o previsto;
- identificar novos riscos ou fragilidades emergentes;
- revisar pontos não abordados em avaliações anteriores;
- medir a efetividade dos controles e das ações de tratamento;
- interromper tempestivamente irregularidades e infrações detectadas;
- responsabilizar condutas antiéticas ou ilícitas;
- acompanhar iniciativas de capacitação e de comunicação interna;
- e consolidar informações que servirão de base para revisão e atualização do Programa e do Plano de Integridade.

Cada ação do Programa deve possuir responsáveis e prazos definidos, de modo a viabilizar que tudo o que for planejado possa ser executado, acompanhado e atualizado de forma transparente.

No Estado de Mato Grosso do Sul, o monitoramento ocorre em diferentes níveis, articulados entre si:

- **Automonitoramento constante**, realizado pelos responsáveis diretos pelas ações de integridade, que elaboram relatórios bimestrais endereçados aos Comitês Setoriais de Compliance (CSCs);

- **Monitoramento bimestral**, conduzido pelos CSCs, que analisam os relatórios dos responsáveis diretos, consolidam essas informações e acompanham a execução das ações;
- **Acompanhamento quadrimestral**¹¹, realizado pelo Comitê Central de Compliance Público, que avalia os relatórios consolidados pelos CSCs;
- **Consultoria técnica da DGC/CGE**, presta orientação metodológica e acompanhará a execução e o monitoramento realizado pelo órgão.

Esse modelo assegura clareza de papéis, integração entre execução, monitoramento e outras instâncias de acompanhamento, e promove retroalimentação constante do ciclo de integridade: os resultados do monitoramento alimentam a revisão do diagnóstico, a atualização do Plano de Integridade e a melhoria da cultura organizacional.

Assim, o monitoramento contínuo não apenas fortalece a efetividade do Programa, mas também sua sustentabilidade e maturidade institucional, assegurando que a integridade seja vivida como prática cotidiana e permanentemente aperfeiçoada na gestão pública.

5.4. Dimensões Temáticas dos Pilares de Integridade

O Programa de Integridade é estruturado a partir de assuntos específicos a serem tratados, denominados **eixos temáticos**, que correspondem às áreas estratégicas da integridade pública. Esses eixos derivam diretamente dos pilares do Programa de Integridade e representam os principais campos de atuação necessários para atender aos seus objetivos e garantir a efetividade das ações planejadas.

A definição e a padronização mínima desses eixos foram estabelecidas pelo Estado de Mato Grosso do Sul, com base na metodologia desenvolvida a partir de estudos e referências do Manual de Integridade Pública da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do Manual para Implementação de Programas de Integridade da

¹¹ Os prazos possuem fontes distintas: o prazo bimestral está previsto na Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2/2025 (art. 4º e art. 16, parágrafo único), enquanto o prazo quadrimestral é determinado pelo Decreto Estadual nº 16.582/2025 (art. 7º, § 2º).

Controladoria-Geral da União (CGU, 2017) e de boas práticas observadas em outras unidades da federação.

Os eixos padronizados constituem a estrutura dos Programas de Integridade e não podem ser alterados, promovendo uniformidade conceitual, coerência metodológica e comparabilidade entre os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Entretanto, é possível acrescentar eixos complementares, quando houver pertinência temática ou estratégica, conforme a natureza e as especificidades de cada instituição.

Assim, foram estabelecidos **sete eixos mínimos** a serem trabalhados no Programa de Integridade, quais sejam:

- 1. Compromisso com a Integridade**
- 2. Governança, Gestão de Riscos e Controles**
- 3. Transparência, Canal de Denúncias e Controle Social**
- 4. Procedimentos de Responsabilização**
- 5. Ética e Conflito de Interesses**
- 6. Promoção da Cultura de Integridade**
- 7. Prevenção, Detecção e Tratamento de Riscos de Integridade**

36

Esses eixos traduzem os pilares da Política de Compliance Público em dimensões práticas e interligadas, promovendo uma abordagem integrada entre ética, transparência, governança e gestão de riscos. Cada eixo abrange um conjunto de temas e diretrizes que orientam a formulação das ações do Plano de Integridade e servem de referência para a elaboração das questões do diagnóstico.

Não é obrigatório trabalhar todos os sete eixos simultaneamente. A priorização deve estar vinculada aos resultados do diagnóstico e ao estágio de maturidade do órgão ou entidade. À medida que a instituição evolui, novos eixos podem ser incorporados, ampliando gradualmente o escopo do Programa e fortalecendo sua capacidade de gestão e prevenção de riscos de integridade.

O modelo também admite a inclusão de eixos complementares, quando identificada pertinência temática ou estratégica, como:

- **Eixo ESG (Environmental, Social and Governance)**, voltado à sustentabilidade e responsabilidade socioambiental;
- **Eixo de Inovação e Transformação Digital**, direcionado à modernização de processos e à incorporação de novas tecnologias na gestão pública.

Dessa forma, os eixos temáticos constituem a **base metodológica** do Programa de Integridade, assegurando que o diagnóstico institucional e o plano de ações estejam organizados de maneira coerente, comparável e orientada pelos princípios e diretrizes da Política de Compliance Público.

5.5. O Diagnóstico do Ambiente de Integridade

O diagnóstico é o ponto de partida e o carro-chefe da elaboração de um Programa de Integridade. Ele permite conhecer, de forma estruturada, a realidade do órgão ou entidade, identificando boas práticas, fragilidades, vulnerabilidades e riscos de integridade que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais e a confiança da sociedade na administração pública.

Com base nesse levantamento, a instituição compreende melhor o próprio ambiente interno, o grau de maturidade de suas práticas de gestão e as medidas necessárias para fortalecer a ética, a transparência, a governança e os controles internos.

O diagnóstico é desenvolvido a partir dos sete eixos temáticos do Programa de Integridade. Essa estrutura proporciona que todas as dimensões relevantes da integridade pública sejam avaliadas de forma equilibrada e comparável entre os órgãos e entidades. As perguntas do questionário aos servidores e do checklist de autoavaliação são construídas com base nesses eixos, de modo que cada item avalie a realidade institucional sob a ótica dessas temáticas, conferindo coerência metodológica e consistência das informações obtidas.

Para construir um diagnóstico completo e confiável, são utilizados diferentes instrumentos de avaliação e fontes de informação, entre os quais se destacam:

- **Questionário aos servidores:** instrumento anônimo que mede a percepção sobre o ambiente ético, as práticas cotidianas de trabalho e a exposição a riscos de integridade. Permite captar como os servidores percebem a cultura organizacional, a atuação da alta administração, os controles existentes e as situações de risco do dia a dia, possibilitando comparações entre diferentes ciclos de diagnóstico e a identificação de tendências de melhoria. O questionário pode ser aplicado periodicamente, não apenas nos ciclos de atualização do Programa, servindo também para mensurar o grau de maturidade institucional e monitorar a evolução do ambiente de integridade ao longo do tempo;
- **Checklist de autoavaliação:** preenchido pelo Grupo de Trabalho (GT) responsável pela construção do Programa de Integridade, possui caráter técnico e analítico. Consubstancia-se como um instrumento de autorreflexão, permitindo uma avaliação crítica do estágio de maturidade da organização em relação à integridade e aos mecanismos que compõem o seu ambiente institucional. Identifica a existência e o grau de formalização de normas, fluxos, políticas, instâncias de governança e práticas de gestão que sustentam o Programa. O checklist viabiliza, também, discussões e ideias (brainstorming) que irão balizar a identificação, a definição de prioridades e a elaboração, em conjunto com os resultados do Questionário dos Servidores e dos demais instrumentos, do futuro plano de ação;
- **Demandas da Ouvidoria:** analisam-se reclamações, denúncias e sugestões, pois refletem diretamente a percepção da sociedade e dos próprios servidores sobre o funcionamento da instituição;
- **Recomendações de auditoria:** consideram-se achados e relatórios dos últimos cinco anos, que podem apontar falhas de controle, riscos recorrentes e oportunidades de melhoria;
- **Resultados de programas anteriores de integridade:** quando o órgão participou de ciclos anteriores, como do Programa MS Integridade (PMSI), seus relatórios e ações em andamento servem como base para o novo diagnóstico, podendo ser aproveitadas ações não concluídas ou parcialmente executadas;
- **Levantamento da legislação aplicável:** abrange normas das três esferas de poder (federal, estadual e municipal) que definem competências, estrutura organizacional e

responsabilidades do órgão ou entidade, essenciais para compreender o contexto de atuação;

- **Controles internos existentes:** avaliam-se procedimentos, fluxos e mecanismos de prevenção e detecção já implantados, identificando tanto lacunas quanto boas práticas;
- **Análise preliminar de riscos:** concentra-se em processos sensíveis ou críticos, identificando potenciais vulnerabilidades associadas a fraudes, conflitos de interesse ou falhas de controle.

Os instrumentos de avaliação acima complementam os dois principais – o questionário e o checklist – e, em conjunto, permitem uma leitura abrangente do contexto, da cultura e do ambiente organizacional, possibilitando interpretar de forma mais profunda as percepções e os resultados obtidos.

O modelo metodológico é padronizado e orientativo, o que possibilita coerência conceitual e comparabilidade entre os órgãos e entidades. A responsabilidade pela coleta, análise e consolidação dos resultados é do próprio órgão ou entidade. À Controladoria-Geral do Estado, na condição de órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, compete exercer papel de orientação, consultoria e apoio técnico, por meio de referenciais e diretrizes metodológicas, com vistas a assegurar a uniformidade e a qualidade das análises realizadas.

Com as informações obtidas, forma-se uma visão fiel e detalhada do ambiente institucional, capaz de revelar pontos fortes, fragilidades, ameaças e oportunidades de mitigação de riscos. Esse retrato serve como base para a definição de prioridades e para a elaboração do Plano de Integridade, garantindo que as medidas propostas respondam diretamente aos desafios identificados e contribuam para o fortalecimento de uma gestão pública ética, transparente e responsável.

5.6. A Estrutura do Documento Formal

Além de um conceito, o Programa de Integridade deve se materializar em um documento formal, estruturado de maneira uniforme para todos os órgãos e entidades. Essa padronização

promove clareza, coerência e rastreabilidade, facilita o acompanhamento pelo dirigente máximo, pelas instâncias de monitoramento (Comitê Setorial, Comitê Central e Controladoria-Geral do Estado), além de permitir a comparabilidade entre diferentes Programas de Integridade.

Um ponto central dessa estrutura é a presença do Plano de Integridade. Enquanto o Programa é o documento que reúne fundamentos, objetivos, pilares, temáticas, diagnóstico, governança, ações, mecanismos de monitoramento e prazos, o Plano é o componente prático, que organiza como essas diretrizes serão transformadas em ações concretas, com atividades descritas, objetivos claros e responsáveis definidos.

No Estado de Mato Grosso do Sul, a **estrutura mínima** do Programa de Integridade contempla os seguintes elementos:

- a. Mensagem do Dirigente Máximo:** consiste em manifestação formal da autoridade máxima do órgão ou entidade, de caráter declaratório e simbólico, na qual são reafirmados o compromisso e o apoio da alta administração com a integridade e a ética, bem como o alinhamento à Política de Compliance Público do Estado de Mato Grosso do Sul. Esse espaço evidencia o papel da liderança no fortalecimento da governança e na legitimação institucional do Programa de Integridade. Exemplo: texto de abertura assinado pela autoridade máxima, no qual é explicitado o compromisso institucional com a integridade e destacada a importância do Programa como instrumento de fortalecimento da gestão pública.
- b. Apresentação ou Introdução:** apresenta o contexto institucional em que o Programa de Integridade é concebido, a partir de um breve histórico do órgão ou entidade, de seus principais marcos de criação, transformações relevantes e da evolução de suas atribuições e áreas de atuação. Esse tópico tem como foco situar o Programa no processo histórico e organizacional da instituição, oferecendo ao leitor elementos para compreender por que e em que contexto o Programa foi instituído, sem se confundir com o tópico “Conhecendo o Órgão ou Entidade”, que trata da descrição, da estrutura e da atuação atual. Exemplo: síntese histórica do órgão ou entidade, destacando sua criação, alterações institucionais relevantes, ampliação de competências e marcos normativos que ajudem a compreender o cenário em que o Programa de Integridade foi elaborado.

- c. **Instituição do Comitê Setorial de Compliance (CSC) e do Grupo de Trabalho (GT):** registra os atos formais de designação e composição dessas instâncias, com indicação dos membros titulares e suplentes, suas áreas de atuação e a portaria correspondente. Exemplo: menção à Portaria nº __/__, que institui o CSC e descreve suas competências, bem como o vínculo com o Comitê Central de Compliance Público.
- d. **Conhecendo o Órgão ou Entidade:** apresenta informações institucionais básicas – missão, visão, valores, competências legais, estrutura organizacional e organograma. Essa contextualização permite compreender a natureza das atividades desenvolvidas, seus principais processos e áreas de risco. Exemplo: inserir o organograma atualizado e breve descrição das diretorias, superintendências ou áreas equivalentes.
- e. **Ambiente de Integridade:** descreve o diagnóstico do ambiente institucional, construído a partir dos instrumentos aplicados (questionário aos servidores, checklist de autoavaliação, registros da Ouvidoria, análise de riscos e outras fontes relevantes). Exemplo: apresentar resumo dos resultados do questionário ou gráfico destacando os temas mais críticos.
- f. **Visão de Futuro e Objetivos do Programa:** define onde o órgão ou a entidade pretende chegar com a implantação do Programa e quais metas institucionais de médio e de longo prazo serão buscadas, bem como estabelece os objetivos do Programa com base naqueles definidos na Política de Compliance Público (PCP), alinhando-os à missão, à visão e aos valores institucionais. Exemplo: “Tornar-se referência em transparência ativa até 2027 (visão de futuro) e fortalecer mecanismos de prevenção de conflitos de interesse e de responsabilização (objetivo do Programa).”
- g. **Estrutura de Governança e Gestão:** apresenta as instâncias responsáveis pela condução do Programa, suas competências e fluxos de comunicação. Devem ser identificados o CSC, a USCI e a Comissão de Ética, os responsáveis pela coordenação e as unidades de apoio. Exemplo: descrição das instâncias com um fluxograma mostrando a relação entre os responsáveis pela execução, o CSC, a autoridade máxima e o Comitê Central.

- h. Temáticas dos Pilares (Eixos Temáticos):** organiza as ações de integridade nas áreas estratégicas estabelecidas, conforme os sete eixos padronizados – compromisso da alta administração, governança e riscos, transparência, responsabilização, ética, cultura de integridade e tratamento de riscos. Exemplo: descrever brevemente cada eixo trabalhado e indicar o foco das ações correspondentes.
- i. Plano de Integridade:** é o núcleo operacional do Programa. Detalha as ações concretas que serão executadas, com informações como: objetivos, descrição das etapas ou atividades, unidade responsável e unidades de apoio, podendo conter os benefícios esperados e indicadores de acompanhamento. Exemplo: “Ação nº __ – Promover capacitação em ética e integridade.”
- j. Execução e Monitoramento:** define a rotina de acompanhamento das ações, a frequência dos relatórios, as instâncias responsáveis por consolidar as informações e os instrumentos utilizados para registrar o andamento do Plano. Exemplo: especificar que o responsável direto por cada ação elaborará relatórios bimestrais de execução a serem validados pelo CSC.
- k. Revisão e Atualização:** estabelece regras para que o Programa e o Plano de Integridade permaneçam atualizados e coerentes com a realidade institucional. A **revisão** pode ser proposta pelos responsáveis pelas ações sempre que houver necessidade de alteração — como inclusão, exclusão ou ajustes — nas atividades inicialmente previstas ou em seus prazos de entrega. Já a **atualização** é iniciada antes da conclusão de cada ciclo do Programa, com a convocação de um novo Grupo de Trabalho (GT) pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC). Esse processo marca o início de um novo ciclo, com a realização de novo diagnóstico, revalidação das ações e reescrita do Programa e do Plano de Integridade. Exemplo1: o responsável pela Ação “X” solicita ajustes nas atividades e no prazo de execução. Exemplo2: O Programa de Integridade do órgão tem encerramento previsto para dezembro de 2027; em junho do mesmo ano, deverá ser iniciada a elaboração do novo ciclo do Programa, mediante convocação de novo Grupo de Trabalho.
- l. Validação:** formaliza a aprovação final do Programa pelo CSC, que valida o conteúdo e autoriza sua publicação. Exemplo: textualizar como se deu a aprovação, podendo incluir a ata de reunião do CSC que aprovou a versão final do Programa.

m. Anexos: reúnem documentos complementares que comprovam as etapas de elaboração do Programa, como planilha consolidada de ações, resultados do diagnóstico, gráficos, quadros analíticos, portarias de designação e registros de reuniões. Esses anexos propiciam transparência e rastreabilidade ao processo de construção do Programa.

Essa estrutura, já adotada em Programas publicados por diferentes órgãos estaduais, serve como modelo de referência para todas as unidades do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Ela promove uniformidade, comparabilidade e qualidade técnica, permitindo que cada Programa de Integridade seja, ao mesmo tempo, padronizado em sua forma e personalizado em seu conteúdo, conforme a realidade e as necessidades de cada instituição.

6. OS EIXOS TEMÁTICOS

Conforme detalhado no item **5.4 – Dimensões Temáticas dos Pilares de Integridade**, os Programas de Integridade deverão ser estruturados, no mínimo, em **sete eixos temáticos padronizados**, definidos de acordo com a metodologia desenvolvida pela Controladoria-Geral do Estado (CGE), por meio da Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), no exercício de sua atribuição como órgão central do Sistema de Controle Interno.

Esses eixos resultam dos pilares do Programa de Integridade e correspondem aos assuntos específicos a serem tratados, representando as principais dimensões que sustentam a integridade pública. Cada eixo organiza um conjunto de ações voltadas à ética, à transparência, à governança, à responsabilização e à prevenção de riscos, permitindo que o Programa seja executado de forma integrada e coerente com seus objetivos institucionais.

Os sete eixos padronizados configuram uma referência mínima, podendo ser complementados por outros que contribuam para o fortalecimento da integridade, conforme as especificidades e prioridades de cada órgão ou entidade.

A seguir, são apresentados os sete eixos temáticos que orientam a elaboração, a execução e o acompanhamento dos Programas de Integridade.

44

6.1. Eixo 1 – Compromisso com a Integridade

O Compromisso com a Integridade é o ponto de partida de todo Programa de Integridade. Ele corresponde à tradução prática e cultural do Pilar de Comprometimento e Apoio da Alta Administração (ver item 5.3.1), que representa a base estrutural da liderança. Enquanto o Pilar define o dever da alta administração de patrocinar e legitimar o Programa, o Eixo Compromisso com a Integridade expressa como esse comprometimento se manifesta no cotidiano da instituição, por meio de atitudes, decisões e práticas que envolvem toda a organização.

O compromisso com a integridade deve ser evidenciado em comportamentos, políticas e ações institucionais que demonstrem que a ética, a transparência e o interesse público são prioridades da gestão. Ele se consolida quando as lideranças comunicam o exemplo, quando as decisões são pautadas por valores éticos e quando os servidores reconhecem que a integridade é parte essencial do trabalho público.

A efetividade desse eixo depende da atuação conjunta de dirigentes, gestores e servidores. A alta administração orienta e autoriza medidas que reforçam a integridade como valor estratégico; as unidades técnicas e administrativas traduzem esse valor em práticas concretas, voltadas a corrigir fragilidades identificadas no diagnóstico e a fortalecer o ambiente organizacional. Assim, o compromisso com a integridade se transforma em uma rotina institucional, sustentada por escolhas éticas e ações permanentes de melhoria.

Entre as ações que os órgãos e entidades podem considerar para fortalecer este eixo, sem caráter exaustivo ou vinculante, e de acordo com suas realidades institucionais, prioridades e resultados do diagnóstico, destacam-se:

- Formalizar o compromisso institucional por meio de declaração pública do dirigente máximo, demonstrando o apoio e a relevância do Programa de Integridade;
- Promover ações de sensibilização e diálogo sobre dilemas éticos e responsabilidades públicas, com participação de gestores e servidores;
- Inserir o tema da integridade no planejamento estratégico, garantindo que metas e indicadores sejam incorporados aos instrumentos de gestão e reforçando seu vínculo com o desempenho e a entrega de resultados à sociedade;
- Incluir a integridade nas pautas de reuniões estratégicas, colegiados e fóruns decisórios, integrando-o às discussões e deliberações da gestão;
- Autorizar a área de gestão de pessoas a incorporar a integridade em processos de capacitação, avaliação de desempenho e integração de novos servidores;
- Realizar campanhas internas de comunicação sobre ética, conduta e boas práticas, utilizando os canais da própria organização (intranet, boletins, redes internas);
- Definir mecanismos de valorização de condutas exemplares, como registros em relatórios, menções públicas, reconhecimento institucional ou prêmios internos;

- Assegurar condições adequadas de trabalho, coerentes com os valores de respeito, equidade e responsabilidade;
- Formalizar documento próprio que reforce diretrizes de conduta, prevenção de riscos e fortalecimento da cultura ética; e
- Destinar recursos humanos e orçamentários específicos, prevendo equipe e orçamento mínimo para manutenção e continuidade das ações de integridade.

Essas ações devem ser pensadas, adaptadas e conduzidas pela própria instituição, de acordo com sua realidade, porte, estrutura, missão e riscos identificados, refletindo sua maturidade e seus objetivos estratégicos. O compromisso com a integridade não se impõe por norma, ele se constrói por meio da prática diária, do exemplo das lideranças e do engajamento das equipes.

Um Programa de Integridade torna-se efetivo quando esse compromisso é vivido e sustentado no dia a dia, refletido nas decisões e nas atitudes não só da alta administração, mas também de cada servidor público. É nessa coerência entre discurso e prática que a integridade se transforma em valor institucional e em instrumento permanente de confiança e legitimidade perante a sociedade.

46

6.2. Eixo 2 – Governança, Gestão de Riscos e Controles

Este eixo tem como finalidade assegurar que os órgãos e entidades da Administração Pública atuem de forma coordenada, transparente e responsável, alinhando seus processos a princípios de eficiência, integridade, responsabilização e prestação de contas (*accountability*). Seu propósito é fortalecer a governança institucional, integrar a gestão de riscos às atividades organizacionais e ao planejamento estratégico e estruturar controles internos capazes de prevenir, monitorar e responder a riscos operacionais, estratégicos, financeiros, tecnológicos, de conformidade, de integridade e outros, criando um ambiente organizacional íntegro e voltado à entrega de melhores resultados à sociedade.

A **governança pública** é o alicerce que sustenta esse eixo. Baseia-se em processos decisórios claros, controles confiáveis e tratamento adequado dos riscos, favorecendo a coerência entre valores institucionais e práticas operacionais. Mais do que um mecanismo de

gestão, a governança representa um conjunto de arranjos que envolvem pessoas, fluxos, processos e estruturas voltados a assegurar que as políticas públicas sejam conduzidas de acordo com o interesse coletivo. No setor público, isso significa aplicar liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Quando bem estruturada, promove transparência, reforça a responsabilidade institucional, consolida a cultura da integridade e amplia a confiança da sociedade.

A **gestão de riscos** constitui uma estratégia de autoconhecimento institucional, voltada a estabelecer os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e os mecanismos que orientam como a organização lida com incertezas e prioriza seus processos. Esse componente estratégico da governança define os papéis e os referenciais que fundamentam a forma como a instituição organiza sua atuação para prevenir, reduzir e lidar com riscos que possam comprometer o alcance de seus objetivos e resultados. A instituição pode traduzir essa prática por meio da publicação de um normativo interno¹² que estabeleça procedimentos, conceitos, princípios, objetivos, mecanismos de priorização de processos e a declaração de apetite a riscos, tornando pública a forma como conduz sua gestão de riscos.

O gerenciamento de riscos, por sua vez, representa a aplicação prática dessas diretrizes, envolvendo atividades como identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos nos processos de trabalho. Trata-se de abordagem operacional que permite compreender vulnerabilidades, direcionar esforços preventivos e aprimorar controles internos, evitando que pequenas falhas se transformem em irregularidades que, no âmbito da Administração Pública, podem gerar interrupções, atrasos ou perda de qualidade em políticas e serviços. Esses riscos podem estar associados, por exemplo, à execução de contratos, às compras públicas, à gestão de pessoas ou ao controle de receitas e despesas.

Para fortalecer essa estrutura, a Política de Compliance Público estabeleceu instrumentos mínimos e padronizados¹³ que devem ser adotados por todos os órgãos e entidades, favorecendo uniformidade metodológica, integração com o planejamento e

¹² No âmbito da Política de Compliance Público, o normativo que estabelece princípios, diretrizes, responsabilidades e mecanismos relacionados à gestão de riscos é a “Política de Gestão de Riscos”, previsto na Resolução Conjunta SEGOV/CGE nº 2/2025, em seu art. 21, inciso II, e art. 22.

¹³ Os instrumentos mínimos e padronizados para a gestão e o gerenciamento de riscos estão previstos na Resolução Conjunta SEGOV/CGE nº 2/2025 e serão detalhados em manual específico da Controladoria-Geral do Estado, que apresentará a metodologia e a ferramenta desenvolvidas pela Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), por meio de sua Unidade de Gestão de Riscos (UGR).

alinhamento estratégico das ações de prevenção. A incorporação desses instrumentos às rotinas de gestão – especialmente ao planejamento estratégico, aos planos de ação, aos contratos de gestão e ao ciclo orçamentário – possibilita decisões mais informadas, responsáveis e sustentáveis, conectando a mitigação de riscos aos objetivos institucionais e aos resultados esperados.

Os **controles internos** correspondem ao conjunto de mecanismos, normas e procedimentos que asseguram a conformidade legal dos atos, a eficiência das operações e a proteção do patrimônio público. Devem existir em todos os níveis da organização – não apenas em áreas específicas – e são essenciais para fortalecer a gestão, a transparência e a confiança nos resultados entregues.

Um dos referenciais internacionais para compreender a articulação entre governança, controles e riscos é o Modelo das Três Linhas, proposto pelo *Institute of Internal Auditors (IIA, 2020)*. Ele explica como a responsabilidade pelos controles é distribuída dentro da instituição:

- **Primeira linha:** composta pelas áreas que executam as atividades e processos do dia a dia, responsáveis por identificar e gerenciar riscos diretamente em suas rotinas de trabalho;
- **Segunda linha:** formada por unidades que apoiam, orientam e monitoram a gestão de riscos e controles – como comissões, comitês ou unidades de integridade, compliance e controle interno – contribuindo para que as práticas estejam alinhadas às políticas institucionais e aos referenciais de governança;
- **Terceira linha:** refere-se à avaliação independente, realizada por instâncias externas à instituição e a auditoria, que analisam a efetividade dos controles e da governança.

O modelo não impõe a adoção rígida dessas três linhas nem exige novas estruturas; ele apenas apoia a compreensão da necessidade de segregação de funções, reforça a ideia de que todas as pessoas e áreas são corresponsáveis pelos controles internos e fortalece a coordenação entre as diferentes instâncias da organização, facilitando a governança e a gestão de riscos.

Entre as ações que os órgãos e as entidades podem considerar para consolidar este eixo, sem caráter exaustivo ou vinculante, e de acordo com suas realidades institucionais, prioridades e resultados do diagnóstico, destacam-se:

- Realizar ou atualizar o Planejamento Estratégico institucional, assegurando que missão, visão, valores e indicadores de desempenho incorporem a integridade como princípio orientador e que a gestão de riscos esteja integrada ao ciclo orçamentário e ao planejamento, favorecendo coerência entre metas, riscos e recursos disponíveis;
- Formalizar o fluxo de governança do Programa de Integridade, mapeando e registrando como as decisões são tomadas, por quem e em quais instâncias;
- Fortalecer a atuação da Unidade Setorial ou Seccional de Controle Interno (USCI)¹⁴;
- Criar ou fortalecer instâncias colegiadas consultivas e deliberativas, como comitês, conselhos ou fóruns internos, voltados ao acompanhamento de resultados e à prestação de contas;
- Mapear os processos institucionais, estabelecendo cronograma para alcançar gradualmente 100% da cobertura;
- Realizar audiências e consultas públicas que subsidiem decisões e reforcem a transparência;
- Estabelecer mecanismos de segregação de funções entre execução, monitoramento e avaliação;
- Estruturar, executar, monitorar e revisar continuamente a gestão de riscos contribui para a efetividade dos controles e das medidas preventivas;
- Promover capacitação permanente de servidores e gestores em temas de governança, controle interno e gestão de riscos;
- Padronizar controles internos administrativos, por meio da criação de modelos ou checklists de verificação para processos de compras, contratos, convênios, diárias, entre outros;
- Disponibilizar canal interno de orientação, eletrônico ou presencial, para esclarecimento de dúvidas sobre deveres e vedações funcionais; e

¹⁴ O fortalecimento da atuação da USCI pode envolver, conforme a realidade e a complexidade institucional, a ampliação e a adequação de sua estrutura organizacional, incluindo recursos humanos, capacitação técnica e condições de funcionamento compatíveis com a multiplicidade de atribuições exercidas e em consonância com as competências previstas no Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual (Decreto nº 14.879, de 13 de novembro de 2017), mitigando eventuais fatores limitantes à efetividade de sua atuação.

- Implantar procedimentos de acompanhamento e avaliação de resultados, com elaboração de relatórios periódicos e divulgação pública das ações executadas.

Governança, gestão de riscos e controles formam um dos conjuntos estruturantes da integridade pública, pois, quando articulados, permitem reduzir vulnerabilidades, alinhar recursos aos objetivos institucionais, prevenir falhas e consolidar um ambiente organizacional íntegro, resiliente e confiável, voltado à geração de valor público e à entrega de melhores resultados à população.

6.3. Eixo 3 – Transparência, Canal de Denúncias e Controle Social

A transparência é um dos fundamentos da integridade pública, pois permite que a sociedade conheça e acompanhe como são aplicados os recursos públicos, quais decisões são tomadas e de que forma a administração atua. Quando associada a canais de denúncia eficazes e ao fortalecimento do controle social, a transparência se transforma em um instrumento poderoso de prevenção de irregularidades, de promoção da ética e de fortalecimento da confiança da sociedade no Estado.

O objetivo deste eixo é incentivar cada órgão e entidade a adotar medidas que ampliem a transparência, fortaleçam os canais de comunicação com o cidadão e estimulem a participação social. Trata-se de transformar a abertura de informações e o diálogo com a sociedade em práticas permanentes de gestão.

A **transparência pública** é um dever constitucional¹⁵ e um compromisso institucional. O acesso à informação é garantido a toda a sociedade e deve ser compreendido como uma ferramenta de governança, capaz de fortalecer a credibilidade e aprimorar a qualidade das políticas públicas. A divulgação de informações deve obedecer às normas legais e regulamentares e, ao mesmo tempo, buscar continuamente aprimorar a forma de apresentação e de acesso aos dados, utilizando linguagem simples, informações organizadas e mecanismos que facilitem a compreensão do cidadão. Isso inclui tornar públicas informações sobre

¹⁵ A Constituição Federal (art. 37, caput) estabelece publicidade como princípio da administração pública e fundamenta políticas de transparência e acesso à informação.

orçamentos, programas e seus resultados, indicadores de desempenho, metas alcançadas e prestações de contas de maneira clara, precisa e acessível.

A transparência é também condição essencial para que os cidadãos acompanhem a gestão pública, compreendam como os recursos são aplicados e possam atuar no controle das ações. Assim, a Administração Pública, por meio de seus órgãos e entidades, é a legítima facilitadora desse acesso, com base em políticas de governo e dados abertos e nas legislações que regulamentam o acesso à informação. Essas medidas contribuem para que a sociedade conheça como as instituições atuam e como aplicam os recursos que lhes foram confiados. Um Estado que divulga suas informações de forma compreensível, tempestiva e responsável torna-se mais responsivo e democrático.

Os **canais de denúncia** e de escuta são igualmente importantes para a integridade, pois permitem que a instituição tome conhecimento de irregularidades que poderiam não ser identificadas por outros mecanismos. Por meio deles, servidores, fornecedores e cidadãos podem comunicar situações suspeitas, ilegalidades, irregularidades ou condutas inadequadas de forma segura e sigilosa. Compete a cada instituição promover condições para o funcionamento adequado desses canais – físicos ou eletrônicos –, estruturando fluxos internos de recebimento, encaminhamento e retorno das manifestações, com respeito ao sigilo e à proteção do denunciante de boa-fé.

O **controle social** se concretiza pela participação direta da sociedade na formulação, fiscalização e acompanhamento das ações e políticas públicas. Essa participação pode ocorrer de forma individual ou coletiva, organizada ou não, e se expressa em espaços como audiências públicas, conselhos de políticas públicas e projetos de educação cidadã. Promover o controle social significa criar pontes com o cidadão, abrir espaços de diálogo e incentivar o uso dos canais oficiais de consulta e manifestação. É um exercício de corresponsabilidade entre governo e sociedade, que atuam juntos para aprimorar a gestão pública.

Entre as ações que os órgãos e entidades podem considerar para fortalecer este eixo, sem caráter exaustivo ou vinculante, e de acordo com suas realidades institucionais, prioridades e resultados do diagnóstico, destacam-se:

- Promover ou revisar periodicamente as informações divulgadas nos portais institucionais, garantindo linguagem clara, atualização dos dados e facilidade de acesso;

- Criar seções específicas em seus sites para divulgar resultados, relatórios e indicadores das ações de integridade e das políticas públicas (por exemplo: número de manifestações recebidas e tratadas, prazos médios de resposta, temas mais demandados e desempenho previsto e executado das ações e políticas);
- Estabelecer mecanismos de verificação regular das informações e produtos institucionais, assegurando a inserção de novos conteúdos, a atualização e/ou a interligação dos sites da instituição com as plataformas oficiais do Estado, geridas pelo órgão central do Sistema de Controle Interno: Portal da Transparência e Portal de Dados Abertos;
- Divulgar, de forma acessível, os canais de comunicação e de denúncia existentes, com orientações simples sobre como utilizá-los e quais garantias o denunciante possui;
- Promover mecanismos de unificação de canais de denúncia e de escuta, caso a instituição possua canais próprios, integrando-os à Plataforma Fala.BR¹⁶;
- Promover a divulgação da plataforma Fala.BR internamente e externamente;
- Disponibilizar Sala de Acolhimento e Escuta Segura, para atendimento de servidores ou cidadãos em situações de assédio, discriminação ou constrangimento, garantindo sigilo, encaminhamentos adequados e proteção ao manifestante;
- Estruturar fluxos internos de recebimento, análise e resposta das manifestações, assegurando retorno adequado e tempestivo aos cidadãos;
- Estruturar fluxos para recepção de pedidos de acesso à informação, respeitando prazos legais e favorecendo a elaboração respostas completas;
- Promover campanhas internas e externas de sensibilização sobre ética, integridade e canais de denúncia;
- Realizar audiências, consultas ou reuniões abertas com a sociedade, com foco na prestação de contas e na escuta de sugestões;

¹⁶ A Plataforma Fala.BR é o sistema nacional e integrado de ouvidorias e acesso à informação instituído e mantido pela Controladoria-Geral da União (CGU) e adotado oficialmente pelo Estado de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br>.

- Incentivar a criação de parcerias com universidades, conselhos ou organizações sociais para desenvolver ações de educação cidadã, cultura da transparência, divulgação de serviços e canais de escuta, além de formas de exercer a fiscalização e o acompanhamento das atividades do órgão ou entidade;
- Produzir relatórios simplificados de gestão (em formato visual, como boletins ou infográficos) que traduzam dados técnicos em linguagem cidadã;
- Estabelecer rotina de escuta ativa com usuários de serviços públicos, aplicando pesquisas de satisfação e abrindo espaços de diálogo sobre a melhoria dos serviços;
- Disponibilizar um mural virtual de compromissos de integridade, no qual a instituição publique seus avanços, metas e resultados alcançados;
- Promover campanhas temáticas conjuntas entre órgãos, como a “Semana da Transparência” ou o “Dia da Integridade”, com palestras, rodas de conversa e ações educativas para o público interno e externo; e
- Adotar práticas inovadoras de comunicação digital, como infográficos, vídeos explicativos e painéis interativos de dados, que facilitem o entendimento da sociedade sobre as ações da instituição e demais mecanismos relacionados à transparência, ao exercício do controle social e à utilização dos canais de escuta e denúncia.

Transparência, canais de denúncia e controle social são mecanismos que vão além da formalidade legal: representam a essência de um Estado aberto, íntegro e democrático. Quando praticados de forma articulada, fortalecem a confiança da sociedade, estimulam o comportamento ético, ampliam o controle coletivo sobre a gestão e consolidam um ambiente público mais aberto, participativo e responsável.

6.4. Eixo 4 – Procedimentos de Responsabilização

A responsabilização é um dos fundamentos da integridade pública, pois contribui para que atos contrários à ética, à legalidade e ao interesse público não fiquem sem resposta. Por meio de procedimentos formais e transparentes, a Administração Pública assegura que desvios

de conduta sejam tratados de maneira justa, proporcional e isonômica, independentemente da autoridade do agente envolvido.

Mais do que punir, responsabilizar significa também prevenir novas ocorrências, corrigir falhas e fortalecer a cultura de respeito às normas. Dessa forma, este eixo tem por objetivo consolidar a noção de que cada ato praticado por agentes públicos e parceiros da Administração deve ter consequências compatíveis, em respeito ao princípio da moralidade administrativa e ao interesse coletivo.

Mesmo com a existência de códigos de ética e de conduta, comissões de ética, gerenciamento de riscos, capacitações e controles internos, ainda podem ocorrer infrações que comprometam o ambiente de integridade. Nesses casos, é fundamental que os órgãos e entidades atuem de forma coerente, estruturada e tempestiva, assegurando a apuração dos fatos e a responsabilização dos envolvidos, com observância ao devido processo legal, à ampla defesa e ao contraditório.

Como boa prática de governança e compliance, a responsabilização possui caráter preventivo e corretivo, pois, além da aplicação de sanções, os procedimentos têm papel educativo e pedagógico. Eles permitem identificar falhas sistêmicas, corrigir processos internos, prevenir reincidências, aprender com os erros, fortalecer controles e, por conseguinte, aprimorar as políticas de integridade.

A legislação nacional e estadual, somada aos códigos de ética e aos normativos complementares da Corregedoria-Geral do Estado (CRG), órgão de atuação institucional da Controladoria-Geral do Estado (CGE) e órgão central do sistema correccional do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, conferem base jurídica e institucional aos processos de responsabilização. Nesse contexto, cada órgão e entidade deve assegurar que suas estruturas correccionais e comissões processantes atuem de maneira técnica, imparcial e fundamentada, observando as orientações do sistema estadual de correição e as normas vigentes aplicáveis.

A responsabilização no Estado de Mato Grosso do Sul se manifesta em diferentes níveis:

- **Âmbito ético:** conduzido pelas comissões de ética, responsáveis pela apuração de transgressões éticas, conforme seus regimentos internos e em observância ao Código de Ética, quando existente.

- **Âmbito disciplinar:** fundamentado no Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado e regulamentos editados pela Controladoria-Geral do Estado (CGE), como órgão central do Sistema de Controle Interno e do Sistema Correcional do Poder Executivo estadual. Os processos são conduzidos por comissões processantes, temporárias ou permanentes, e devem observar os normativos e manuais estaduais aplicáveis, sendo cadastrados e gerenciados por meio do sistema eletrônico¹⁷ adotado pela CGE para a atividade correcional.
- **Âmbito da responsabilização de pessoas jurídicas:** regulamentado pela Lei Federal nº 12.846/2013 e pelo Decreto Estadual nº 16.712/2025, que dispõem sobre o Processo Administrativo de Responsabilização – PAR. Assim como no âmbito disciplinar, os procedimentos devem observar os normativos e manuais aplicáveis e ser registrados e conduzidos por meio dos sistemas eletrônicos adotados pela Controladoria-Geral do Estado (CGE), na condição de órgão central do Sistema de Controle Interno.

Para que os procedimentos de responsabilização sejam efetivos e contribuam para o fortalecimento da integridade, recomenda-se que os órgãos e entidades adotem práticas consistentes, tais como:

1. Constituir comissões *ad hoc* (de sindicância, PAD ou PAR) de forma tempestiva e fundamentada, garantindo imparcialidade e segurança jurídica.
2. Padronizar fluxos de atuação, utilizando modelos de portarias, relatórios, pareceres e atas previstos nos normativos estaduais aplicáveis.
3. Observar os manuais oficiais e demais normativos vigentes, assegurando uniformidade e qualidade técnica nos trabalhos das comissões processantes.
4. Promover a capacitação de servidores e gestores em procedimentos disciplinares e de responsabilização de pessoas jurídicas, por meio de treinamentos periódicos.

¹⁷ No âmbito do Poder Executivo Estadual, a Controladoria-Geral do Estado (CGE) adotou o sistema informatizado e-PAD para o gerenciamento das informações correcionais, desenvolvido e disponibilizado pela Corregedoria-Geral da União (CGU), ao qual o Estado aderiu formalmente. O uso do sistema e-PAD no Estado é disciplinado por atos normativos específicos e por manuais operacionais vigentes.

5. Assegurar transparência e imparcialidade na condução dos processos, garantindo a ampla defesa, o contraditório e a publicidade dos resultados, respeitados os sigilos legais.
6. Utilizar sistemas eletrônicos oficiais para registro, controle e acompanhamento dos processos, promovendo rastreabilidade e padronização.
7. Monitorar reincidências e fragilidades sistêmicas, de modo que a responsabilização também cumpra função pedagógica e indutora de melhorias nos controles internos.
8. Integrar a responsabilização aos demais eixos do Programa de Integridade, de modo que as lições aprendidas retroalimentem a gestão de riscos, a cultura de integridade e a governança institucional.

Entre as ações que os órgãos e entidades podem considerar para consolidar este eixo, sem caráter exaustivo ou vinculante, e de acordo com suas realidades institucionais e capacidades operacionais, destacam-se:

- Elaborar, revisar e aprimorar normativos internos, fluxos de trabalho e controles relacionados à instauração e à tramitação de processos administrativos disciplinares e de responsabilização de pessoas jurídicas, quando cabível;
- Mapear e revisar fluxos de apuração de irregularidades, com vistas a fortalecer o cumprimento dos prazos, o adequado registro dos atos e a clareza das etapas de instrução e decisão;
- Promover capacitações periódicas sobre procedimentos disciplinares, sindicâncias, PAR, o sistema de cadastro e gerenciamento utilizado pelo Governo do Estado (e-PAD) e boas práticas de responsabilização, voltadas a gestores e servidores;
- Estabelecer rotina de comunicação dos resultados das comissões à alta administração, possibilitando a identificação de falhas sistêmicas e a proposição de medidas corretivas;
- Criar mecanismos de controle interno para monitorar reincidências, consolidando informações sobre infrações, sanções aplicadas e providências adotadas;
- Estabelecer mecanismos para disseminar normativos, manuais, sistemas eletrônicos e modelos padronizados utilizados na atividade correcional, como portarias, relatórios e pareceres disponibilizados pela CGE;

- Assegurar transparência ativa sobre os procedimentos concluídos, respeitados os sigilos legais, por meio da divulgação de informações e dados estatísticos sobre a atividade correcional;
- Integrar o aprendizado decorrente das apurações às ações de prevenção e de aprimoramento dos demais eixos do Programa de Integridade;
- Realizar levantamento e análise preventiva e periódica das causas recorrentes das infrações apuradas, com o objetivo de tratá-las de forma preventiva, por meio de orientações e de medidas voltadas à prevenção de novos desvios;
- Promover comunicação institucional orientativa, com linguagem educativa e foco preventivo, observados os limites legais de sigilo, a partir da consolidação de resultados recorrentes dos procedimentos de responsabilização; e
- Integrar informações consolidadas dos procedimentos de responsabilização às atividades de identificação, análise e tratamento de riscos, especialmente aqueles relacionados à integridade e à conformidade.

A responsabilização fortalece a integridade pública ao reafirmar que condutas incompatíveis com os valores do serviço público não são toleradas. Ao mesmo tempo, assegura tratamento justo e imparcial a todos os agentes e parceiros da Administração, em conformidade com a lei e com os princípios constitucionais.

Quando conduzidos de forma célere, técnica e fundamentada, os procedimentos de responsabilização não apenas sancionam irregularidades, mas também protegem a imagem institucional, previnem novos desvios, corrigem processos internos e promovem um ambiente mais confiável para servidores, gestores e cidadãos.

Este eixo, portanto, propõe o conhecimento dos procedimentos e dos sistemas de responsabilização existentes, o fortalecimento da consciência institucional acerca de sua possibilidade e a adoção de ações que reforcem, de forma contínua, o caráter preventivo do Programa. Na hipótese de falharem as ações preventivas implementadas no âmbito deste e dos demais eixos, apresenta-se como elemento estruturante para reafirmar que todo ato possui consequências, contribuindo para a proteção do interesse público e para a vivência da integridade como prática cotidiana nas instituições do Estado.

6.5. Eixo 5 – Ética e Conflito de Interesses

A ética é a essência da integridade pública. Representa o conjunto de valores, princípios e comportamentos que devem orientar a conduta de todos os agentes públicos, contribuindo para que suas decisões e ações estejam sempre voltadas ao interesse coletivo e ao bem comum. Traduz o dever de agir com retidão, transparência e respeito às normas, orientando decisões e comportamentos. Na administração pública, a ética não deve ser atributo individual, mas compromisso institucional que assegura coerência entre valores e práticas e propicia que a atuação estatal se mantenha íntegra e responsável.

Agir com ética significa decidir de modo imparcial, tratar os cidadãos com equidade e utilizar os recursos públicos exclusivamente em favor da sociedade. Mais do que cumprir regras, exige discernimento e compromisso moral com os princípios que fundamentam o serviço público.

Entre os maiores desafios para consolidar um ambiente ético está o conflito de interesses. Ele surge quando interesses particulares¹⁸, familiares ou econômicos interferem, ou aparentam interferir, no exercício da função pública. O simples risco de parcialidade compromete a confiança e a credibilidade das instituições. Situações como favorecimento, nepotismo¹⁹ ou o uso do cargo para benefício próprio fragilizam a credibilidade do órgão e comprometem a efetividade das políticas públicas. É, portanto, essencial que cada órgão e entidade estabeleça mecanismos capazes de identificar, prevenir e tratar essas situações com transparência e segurança.

58

¹⁸ A definição segue a Recomendação da OCDE (2003) sobre Gestão de Conflitos de Interesses na Função Pública, que conceitua conflito como situações em que interesses privados podem influenciar indevidamente o desempenho de deveres públicos.

¹⁹ O Supremo Tribunal Federal, ao apreciar o Tema 1000 da Repercussão Geral (RE nº 1.133.118), firmou entendimento no sentido de que a vedação ao nepotismo prevista na Súmula Vinculante nº 13 não se aplica automaticamente às nomeações para cargos de natureza política, tais como Ministros de Estado, Secretários Estaduais e Municipais.

Não obstante, o Tribunal ressaltou que tais nomeações não estão imunes ao controle de constitucionalidade e devem observar, em qualquer hipótese, os princípios da moralidade, da impessoalidade e do interesse público, especialmente quanto à qualificação técnica, à idoneidade moral do nomeado e à vedação ao nepotismo cruzado. Assim, ainda que a jurisprudência admita, em tese, essa possibilidade, a avaliação de situações concretas deve considerar os riscos à integridade institucional, à configuração de conflitos de interesses reais ou potenciais e à percepção de legitimidade perante a sociedade, devendo os órgãos e entidades públicas adotar critérios objetivos, transparentes e preventivos.

A ética e a gestão de conflitos de interesse devem ser conduzidas como responsabilidades permanentes das instituições. Isso implica criar condições para que dirigentes, gestores e servidores conheçam os padrões de conduta esperados, recebam orientação tempestiva e disponham de canais seguros para esclarecer dúvidas, manifestar impedimentos e relatar riscos. Esses compromissos precisam estar refletidos em regulamentos internos, em instâncias dedicadas à orientação ética e em ações contínuas de comunicação e formação.

A existência de Códigos de Ética e de Conduta constitui instrumento fundamental para o estabelecimento de parâmetros claros de comportamento. Esses documentos devem ser objetivos, acessíveis e revisados periodicamente, de modo a acompanhar as mudanças na organização e nos padrões de governança. As Comissões de Ética, por sua vez, exercem papel essencialmente educativo e preventivo, orientando servidores e gestores, analisando consultas e promovendo a reflexão sobre dilemas éticos antes que se transformem em irregularidades.

A consolidação desse eixo exige que a ética seja tratada como valor institucional e como parte do processo decisório. O comportamento ético deve orientar as práticas de gestão e as relações institucionais, inclusive entre órgãos e entidades públicas, assegurando que as interações internas do Estado e sua atuação perante servidores e sociedade sejam pautadas por imparcialidade, transparência e interesse público.

Com vistas a orientar condutas, apoiar a tomada de decisão ética e reduzir situações de conflito de interesses, os órgãos e entidades podem prever, a título exemplificativo e sem caráter exaustivo ou vinculante, as seguintes ações, conforme sua realidade institucional e os achados do diagnóstico:

- Elaborar e divulgar Código de Ética e de Conduta adaptado à realidade institucional, redigido com linguagem clara e acessível, com exemplos práticos que orientem o comportamento dos servidores e gestores e apresentem aplicabilidade direta às rotinas da organização;
- Instituir e manter Comissões de Ética ativas, com membros formalmente designados, assegurando autonomia, imparcialidade e capacidade de orientação preventiva e educativa;

- Estabelecer e formalizar fluxo de consultas e manifestações sobre conflito de interesses, assegurando condições para o recebimento de dúvidas e para a orientação rápida e segura a servidores e gestores;
- Implementar mecanismos de declaração formal da ocorrência de impedimentos, parentesco ou participação societária, especialmente para ocupantes de funções estratégicas ou sensíveis;
- Estabelecer regras internas de prevenção ao nepotismo²⁰, alinhadas à legislação federal e estadual, assegurando que vínculos familiares não interfiram em nomeações, contratações ou decisões administrativas;
- Inserir cláusulas éticas e de prevenção de conflito de interesses em contratos, convênios e parcerias, ampliando a responsabilidade de integridade também a terceiros;
- Promover capacitações periódicas sobre ética, dilemas éticos e conflito de interesses, com estudos de casos e discussões sobre situações reais enfrentados pela instituição;
- Divulgar relatórios anuais sobre ética e conduta, consolidando informações sobre orientações, ações preventivas e resultados alcançados pelas Comissões de Ética;
- Desenvolver campanhas internas de comunicação e sensibilização, com exemplos práticos, mensagens simples e objetivas sobre conduta ética, transparência e integridade;
- Criar mecanismos de valorização de boas práticas éticas, como reconhecimento institucional e divulgação interna de exemplos positivos.

O eixo da ética e do conflito de interesses deve reforçar comportamentos íntegros, orientar decisões e reduzir vulnerabilidades que coloquem em risco a credibilidade institucional e a entrega de resultados à sociedade. A ética precisa ser tratada como valor coletivo e como prática cotidiana de dirigentes, gestores, servidores e parceiros. Quando esse compromisso é incorporado de forma efetiva, o Programa de Integridade deixa de ser uma exigência formal e

²⁰ O Decreto Federal nº 7.203/2010 estabelece diretrizes nacionais sobre nepotismo e tem servido como referência interpretativa para estados e municípios.

passa a expressar a identidade institucional e o compromisso do órgão ou entidade com o interesse público.

6.6. Eixo 6 – Promoção da Cultura da Integridade

A cultura da integridade é o elemento que transforma valores em atitudes e dá vida prática aos princípios éticos que orientam a administração pública. Diferentemente dos demais eixos, ela ultrapassa a dimensão normativa e formal, pois envolve a internalização das regras, dos procedimentos, dos valores e dos comportamentos esperados das pessoas – agentes públicos ou não – no cotidiano das instituições. Significa fazer com que “agir corretamente” deixe de ser apenas uma obrigação e se torne um comportamento natural, compartilhado e reconhecido como valor coletivo.

Embora temas como ética, transparência, responsabilização e governança sejam abordados em outros eixos, a cultura da integridade merece destaque próprio. É ela que conecta todos esses elementos e lhes confere sentido prático e permanente. Enquanto os demais eixos estruturam regras, controles, procedimentos e mecanismos de prevenção, este eixo busca assegurar que esses instrumentos sejam efetivamente assimilados, compreendidos e incorporados às rotinas de trabalho, sendo reconhecidos como parte essencial da identidade institucional.

A construção dessa cultura começa pela liderança e se consolida pelo exemplo. Gestores e dirigentes, ao adotarem comportamentos coerentes com os valores de integridade, comunicam de forma inequívoca a importância desse compromisso. O exemplo cotidiano das lideranças tem efeito multiplicador, reforçando a coerência entre o discurso e a prática e inspirando os servidores a seguirem os mesmos padrões.

Promover uma cultura de integridade requer planejamento, constância e clareza nas mensagens. Duas dimensões são decisivas nesse processo: capacitação e comunicação. Elas funcionam como instrumentos permanentes de sensibilização, formação e engajamento, tornando o tema vivo no ambiente organizacional, fortalecendo valores e transformando comportamentos.

- **Capacitação:** contribui para que os servidores compreendam o significado e a importância das práticas de integridade e saibam aplicá-las em suas atividades diárias. A oferta de cursos, palestras, oficinas e eventos sobre ética, dilemas éticos, assédio, discriminação, fraude e corrupção contribui para ampliar o conhecimento e fortalecer comportamentos íntegros.
- **Comunicação:** mantém o tema em evidência e reforça a clareza das mensagens institucionais. Ações de comunicação interna e externa, bem planejadas e frequentes, promovem engajamento, estimulam o diálogo e fortalecem a adesão aos valores éticos. A ausência de comunicação, por outro lado, enfraquece a compreensão das políticas e compromete sua efetividade.

Cada órgão ou entidade deve adotar estratégias próprias para desenvolver sua cultura de integridade, respeitando suas características, estrutura e nível de maturidade institucional. Entre as ações que podem ser incluídas para fortalecer este eixo, destacam-se:

- Criar campanhas institucionais permanentes que valorizem atitudes éticas, utilizando datas comemorativas (como o Dia Internacional contra a Corrupção e o Dia da Ética) como marcos de mobilização e reflexão;
- Manter o tema da integridade presente na comunicação institucional, utilizando murais, intranet, informativos, boletins ou redes corporativas para reforçar mensagens positivas, divulgar resultados e incentivar o engajamento dos servidores;
- Produzir e divulgar materiais educativos, como cartilhas, vídeos, podcasts e boletins internos, em linguagem simples e acessível, voltados à compreensão de conceitos, valores e práticas de integridade;
- Realizar capacitações contínuas, presenciais e à distância, incluindo nos planos de desenvolvimento de pessoas cursos e oficinas sobre dilemas éticos, prevenção de fraudes e corrupção, assédio moral e sexual, discriminação e conflitos de interesse;
- Promover rodas de conversa e palestras internas entre servidores e gestores para discutir dilemas éticos e compartilhar boas práticas de integridade;
- Criar programas de reconhecimento de boas práticas e condutas exemplares, com menções, prêmios ou destaques em canais internos;

- Incluir a temática da integridade nas etapas de recepção e ambientação, propiciando que, desde o ingresso, novos servidores e colaboradores conheçam a missão e os valores da instituição, os padrões de comportamento esperados, as regras de conduta e demais instrumentos disponíveis para apoiar uma atuação íntegra. Esse momento, conhecido em algumas instituições pelo termo inglês *onboarding*, deve reforçar que a integridade é parte da identidade organizacional e orienta o modo de agir de todos;
- Considerar critérios de integridade na gestão de pessoas, observando condutas éticas e colaborativas em avaliações de desempenho, promoções e designações de funções de confiança.

Essas iniciativas devem ser planejadas, executadas e monitoradas pela própria instituição, conforme seu contexto e estágio de maturidade. A autonomia para definir e adaptar as ações é essencial para que a cultura da integridade seja autêntica e duradoura. Mais do que atender a normas, o objetivo é que a integridade se torne parte natural do modo de agir de cada servidor e da rotina institucional. Quando consolidada, a cultura da integridade sustenta todos os demais eixos do Programa, transformando valores em atitudes e fortalecendo a confiança da sociedade na gestão pública.

63

6.7. Eixo 7 – Prevenção, Detecção e Tratamento de Riscos de Integridade

O Eixo 2 (Governança, Gestão de Riscos e Controles) estabelece as bases de governança e os mecanismos institucionais necessários à gestão de riscos e controles; este eixo, por sua vez, orienta a aplicação prática desses conceitos, voltando-se especificamente à prevenção, à detecção e ao tratamento dos riscos de integridade. A gestão de riscos de integridade – também chamados de riscos de fraude e corrupção – é uma etapa importante para consolidar a integridade pública. Seu objetivo é estruturar práticas que permitam identificar, avaliar, tratar e monitorar situações que possam gerar irregularidades e comprometer a missão institucional. Diferentemente dos demais eixos, que tratam de compromissos, valores e controles gerais, este foca em evitar que vulnerabilidades concretas não se transformem em falhas, fraudes ou atos de corrupção.

Conforme observado em trabalhos anteriores realizados pela Controladoria-Geral do Estado (CGE), na condição de órgão central do Sistema de Controle Interno, junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, em grande parte dessas instituições públicas a gestão de riscos ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento. Muitas atuam de forma predominantemente reativa, sem políticas formais ou sistemáticas voltadas à prevenção e ao tratamento de riscos. Em diversos casos, não há mapeamento de processos com identificação de vulnerabilidades, cronogramas e responsáveis definidos, e o conceito de risco de integridade ainda não é plenamente conhecido. Esse cenário reforça a relevância deste eixo e a necessidade de fortalecer práticas que permitam evoluir de ações pontuais para uma gestão preventiva e estruturada.

Os riscos de integridade podem ser compreendidos como eventos ou situações que ameaçam a atuação ética, transparente e responsável da Administração Pública. Eles abrangem, entre outros, práticas de fraude, corrupção, nepotismo, conflito de interesses e falhas estruturais em processos e controles internos. O enfrentamento desses riscos deve ocorrer de forma integrada e contínua, abrangendo três dimensões complementares:

1. **Prevenção:** agir de forma antecipada, mapeando processos, identificando pontos vulneráveis e orientando servidores sobre condutas adequadas;
2. **Deteção:** utilizar mecanismos de monitoramento, relatórios, indicadores, auditorias e canais de denúncia para identificar riscos que já se manifestam;
3. **Tratamento:** aplicar medidas corretivas e mitigatórias, revisar procedimentos e incorporar os aprendizados para evitar reincidências.

Esse ciclo contínuo transforma a gestão de riscos em ferramenta estratégica de apoio à decisão, permitindo priorizar esforços e direcionar recursos conforme a gravidade e a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados.

A Política de Compliance Público do Estado de Mato Grosso do Sul estabeleceu os fundamentos necessários para o desenvolvimento progressivo da gestão de riscos nas instituições estaduais, a partir de metodologia padronizada, adaptada à realidade local e fundamentada em referências amplamente reconhecidas, como a ISO 31000:2018 e o COSO. Essa metodologia, definida no âmbito da Controladoria-Geral do Estado (CGE), será detalhada em manual específico a ser elaborado pela Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), por meio de sua Unidade de Gestão de Riscos (UGR), e deve ser adotada por cada órgão

ou entidade na estruturação de suas práticas de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos.

Como primeira etapa, os órgãos e as entidades devem se estruturar considerando instrumentos como: autoavaliação da maturidade, política de gestão de riscos, declaração de apetite a riscos, mapa de processos, mapa de riscos, plano de tratamento e plano de monitoramento. Esses elementos constituem a base metodológica mínima para propiciar uniformidade e coerência na aplicação da gestão de riscos, além de assegurar sua integração ao planejamento estratégico, à avaliação de resultados e à governança institucional.

Considerando que a gestão de riscos de integridade ainda se encontra em processo de consolidação nas instituições estaduais, os órgãos e as entidades podem prever ações práticas, graduais e compatíveis com seu estágio de maturidade para fortalecer este eixo, tais como:

- Promover a formação de servidores e gestores em temas de gestão de riscos, integridade, prevenção à fraude e à corrupção;
- Realizar oficinas internas de sensibilização sobre riscos, reunindo equipes de diferentes áreas para discutir vulnerabilidades comuns, causas e boas práticas de mitigação;
- Elaborar ou atualizar a Política de Gestão de Riscos, formalizando responsabilidades, etapas, periodicidade de revisão e fluxos de comunicação, de forma compatível com a Política de Compliance Público;
- Elaborar o inventário de processos institucionais, com registro formal e atualizado;
- Priorizar os processos inventariados para fins de mapeamento e análise detalhada dos riscos de integridade;
- Realizar a autoavaliação da maturidade, a declaração de apetite a riscos e a elaboração do mapa de riscos, bem como os respectivos planos de tratamento e de monitoramento;
- Planejar a continuidade e a expansão gradual da gestão de riscos para novos setores até alcançar 100% dos processos institucionais, especialmente quando já houver inventário e mapeamento inicial concluídos;

- Revisar e atualizar cadastros e informações em instrumentos como o Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), corrigindo lacunas identificadas em ciclos anteriores e aprimorando dados;
- Realizar revisões do mapa de riscos, com registro formal das alterações e evidências das melhorias implementadas a partir dos ciclos anteriores;
- Instituir métricas e indicadores de desempenho que permitam acompanhar a detecção de riscos e o tempo de resposta na execução das medidas de tratamento;
- Incluir metas e indicadores de gestão de riscos nos instrumentos de planejamento, como o Plano Estratégico, o Contrato de Gestão ou o Plano Plurianual, reforçando o vínculo entre integridade, governança e desempenho institucional;
- Desenvolver relatórios simplificados de riscos e controles, em formato visual (dashboards, painéis ou boletins), para ampliar a transparência interna e facilitar o acompanhamento pelos gestores;
- Incluir a temática da gestão de riscos nos programas de integração e capacitação de novos gestores e servidores (*onboarding*), de modo que a cultura de prevenção esteja presente desde o início das atividades profissionais.

Embora iniciais, essas ações fortalecem a maturidade organizacional e preparam as instituições para ciclos de gestão de riscos cada vez mais abrangentes e consistentes.

A prevenção, a detecção e o tratamento de riscos tornam a integridade uma rotina de trabalho. Prevenir vulnerabilidades, identificar sinais com agilidade e tratar causas de forma documentada e transparente são práticas que reforçam a credibilidade institucional e demonstram compromisso com o interesse público.

Assim como nos eixos anteriores, a prevenção, a detecção e o tratamento dos riscos de integridade são mais do que um requisito normativo: representam instrumentos estratégicos de governança. Ao incorporá-los às rotinas administrativas, cada órgão ou entidade fortalece sua capacidade de prevenir irregularidades, aprimorar processos e promover uma gestão pública mais íntegra, eficiente e confiável – atendendo aos princípios da legalidade, economicidade, eficácia e eficiência, entre outros previstos na legislação. Dessa forma, cumpre-se a prerrogativa precípua da Administração Pública de atender à coletividade de forma planejada, célere e a

custos reduzidos, ampliando a capacidade de investimento e contribuindo para o desenvolvimento sustentável de Mato Grosso do Sul.

7. PLANO DE INTEGRIDADE

O Plano de Integridade é o instrumento que traduz, de forma prática e estruturada, as diretrizes do Programa em ações concretas. Ele é componente essencial do Programa de Integridade, conforme o modelo metodológico adotado no Estado, pois organiza o “como fazer”: define, em formato sistematizado, as ações que o órgão ou entidade deverá executar para fortalecer seu ambiente de integridade. Enquanto o Programa apresenta os fundamentos, os objetivos, os pilares e os eixos temáticos, o Plano detalha a forma de execução dessas diretrizes, distribuindo as ações por eixos, com indicação de responsáveis, objetivos, etapas e demais elementos necessários ao acompanhamento.

As ações propostas no Plano decorrem do processo de diagnóstico institucional, realizado com base em instrumentos metodológicos padronizados no âmbito da Política de Compliance Público. Entre esses instrumentos, destacam-se: questionário aplicado aos servidores, checklist de autoavaliação, análise da legislação pertinente, revisitação às ações do Programa MS de Integridade (PMSI) ou de ciclos anteriores do Programa de Integridade Pública, avaliação das demandas recebidas pelos canais oficiais de ouvidoria (escuta), análise de recomendações de auditoria e exame dos controles internos já existentes, entre outros elementos relevantes. A partir desses insumos, o Grupo de Trabalho (GT) consolida os resultados, identifica fragilidades e oportunidades de melhoria e propõe ações alinhadas à realidade institucional, que são submetidas à validação do Comitê Setorial de Compliance (CSC).

O Plano constitui uma das etapas centrais do processo. É nele que o órgão ou entidade demonstra, de forma concreta, sua intenção em ser compliance, ou seja, como pretende alinhar condutas, estruturas e processos às normas aplicáveis, às diretrizes da Política de Compliance Público e aos princípios e valores da integridade. É por meio do Plano que o compromisso assumido no Programa se converte em ações objetivas, mensuráveis e passíveis de monitoramento.

7.1 Estrutura do Plano

O Plano de Integridade deve seguir o formato e a metodologia padronizados pela Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), órgão de atuação institucional da Controladoria-Geral do Estado (CGE), assegurando uniformidade, comparabilidade e transparência entre os órgãos e as entidades do Poder Executivo.

Para cada ação devem ser indicados, no mínimo:

- **Título da ação:** identificação numérica e nominal (ex.: Ação nº 1 – Inserir mensagens do dirigente em publicações oficiais);
- **Descrição das atividades (etapas da execução):** detalhamento passo a passo, permitindo clareza sobre a execução;
- **Unidade responsável:** área encarregada da condução, do acompanhamento e da conclusão da ação, podendo também assumir diretamente a execução;
- **Unidade de apoio:** áreas que dão suporte técnico, operacional ou administrativo. Em geral, são as unidades das quais podem ser selecionados servidores para executar atividades específicas;
- **Objetivos da ação:** justificativa e finalidade da medida, evidenciando sua relação com as vulnerabilidades identificadas no diagnóstico, bem como os argumentos que sustentam a priorização da ação.

Podem ser incluídos, conforme a realidade institucional, benefícios esperados, indicadores e riscos associados, de modo a qualificar o acompanhamento e a avaliação dos resultados.

As ações incluídas no Plano devem ser factíveis, compatíveis com a competência legal do órgão ou entidade e com os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis, de forma a conferir credibilidade e efetividade na execução. A previsão de ações inviáveis, meramente formais ou dissociadas da realidade institucional compromete o Programa de Integridade e não atende ao propósito de fortalecimento da integridade pública.

A planilha consolidada das ações integra o Anexo I – Quadro-Resumo do Plano de Integridade, que segue o modelo padronizado pela Controladoria-Geral do Estado (CGE) e deve compor a estrutura do Programa e ser utilizada como referência para elaboração, registro e monitoramento das ações.

Cabe à Diretoria-Geral de Governança e compliance (DGC) manter atualizados os modelos, planilhas e orientações metodológicas utilizadas, assegurando uniformidade de critérios e comparabilidade entre os órgãos e as entidades do Poder Executivo Estadual.

8. CICLO DE VIGÊNCIA E PRAZOS

A efetividade de um Programa de Integridade depende da regularidade com que suas ações são executadas, acompanhadas e atualizadas. Para assegurar essa continuidade, é necessário definir um ciclo de vigência que estabeleça o período de validade do Programa e do respectivo Plano de Integridade, bem como os prazos de execução das atividades que o compõem.

O ciclo de vigência representa o tempo durante o qual o Programa e o Plano permanecem válidos, orientando a execução, o monitoramento e a revisão das ações previstas. Esse período permite que o órgão ou a entidade planeje, implemente e avalie as iniciativas de integridade com foco em resultados, promovendo a aprendizagem institucional e a melhoria contínua.

De forma padronizada, recomenda-se que o ciclo de vigência do **Programa e do Plano de Integridade** seja, preferencialmente, de **dois anos**²¹, contado a partir da aprovação do Programa pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC). Esse prazo auxilia na priorização das ações a serem executadas no Plano e prepara as instituições para a organização de ciclos de atualização.

Essa limitação de prazo permite agilidade e efetividade na implementação das ações priorizadas, prepara a instituição para futuras atualizações e inserções de novas ações, e proporciona um acompanhamento mais eficiente dos resultados, permitindo ajustes durante o ciclo de vigência, sem comprometer a coerência metodológica do processo.

Os prazos específicos de execução de cada atividade são definidos em planilhas internas de acompanhamento, nas quais é detalhado o andamento operacional das ações. Essas planilhas internas devem especificar, de forma clara e rastreável, as unidades executoras, os responsáveis nominais e os cronogramas de execução, conferindo transparência, continuidade e controle sobre a implementação das ações previstas. Esses instrumentos de acompanhamento não integram o documento publicado do Programa de Integridade, mas constituem registros

²¹ A adoção de ciclo bienal decorre de orientação metodológica do Controladoria-Geral do Estado (CGE) para favorecer planejamento, execução e monitoramento contínuo, embora não haja determinação expressa na Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2/2025.

administrativos essenciais à sua gestão, devendo ser mantidos atualizados e disponíveis para fins de monitoramento e auditoria.

Os prazos de execução das ações e atividades podem ser ajustados conforme a necessidade e a realidade de cada instituição, desde que respeitem o limite de vigência do Programa, sejam formalmente registrados nas planilhas de monitoramento e submetidos à validação do CSC.

Compete ao Comitê Setorial de Compliance avaliar e aprovar eventuais ajustes de prazos, observando a coerência com o cronograma geral e com as metas estabelecidas no Programa. Caso o CSC identifique inconsistências, riscos de sobreposição ou inviabilidade no novo prazo proposto, deverá deliberar sobre sua adequação ou pela manutenção do prazo original, favorecendo a execução ordenada e tempestiva das ações.

Definir ciclos de vigência e prazos de execução de forma estruturada é uma prática de governança que fortalece a previsibilidade e a sustentabilidade dos Programas de Integridade. Essa organização temporal contribui para que as ações não se tornem iniciativas isoladas, mas acompanham um processo contínuo de consolidação da integridade pública, promovendo resultados duradouros alinhados ao planejamento estratégico, às diretrizes da Política de Compliance Público e à padronização metodológica proposta pelo Controladoria-Geral do Estado (CGE).

9. IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA PADRONIZADA

A padronização dos Programas e Planos de Integridade é um elemento essencial para favorecer a coerência, a comparabilidade e a uniformidade das ações de integridade em todo o Poder Executivo Estadual. Além de promover clareza na comunicação e facilitar o acompanhamento dos resultados, a adoção de uma estrutura comum possibilita que cada instituição siga parâmetros técnicos consistentes, mantendo alinhamento às diretrizes da Política de Compliance Público.

No Estado de Mato Grosso do Sul, o modelo metodológico adotado estabelece um formato mínimo que deve ser observado por todos os órgãos e entidades, respeitando, ao mesmo tempo, a autonomia de cada instituição para adequar as ações à sua realidade, porte, riscos e contexto operacional. Essa combinação de padronização e flexibilidade contribui para que os Programas de Integridade mantenham coerência conceitual e comparabilidade entre si, sem perder a aderência às especificidades institucionais.

A estrutura padronizada é também uma ferramenta de governança. Ela possibilita que as instâncias de acompanhamento – como os Comitês Setoriais e o Comitê Central de Compliance Público – monitorem os avanços e identifiquem oportunidades de melhoria de forma integrada. Além disso, fortalece a capacidade do Estado de consolidar informações e desenvolver indicadores, avaliar o estágio de maturidade de cada instituição e planejar políticas de integridade mais efetivas, baseadas em evidências e resultados.

A uniformidade na estrutura dos Programas de Integridade traz benefícios concretos, entre os quais se destacam:

- **Transparência e comparabilidade:** a padronização facilita a leitura e a compreensão dos Programas pela sociedade e pelos órgãos de controle, permitindo comparar resultados, indicadores e boas práticas;
- **Rastreabilidade e controle:** uma estrutura comum simplifica o registro, o monitoramento e a verificação dos avanços, fortalecendo a governança e a accountability;

- **Eficiência e replicabilidade:** modelos uniformes permitem que experiências bem-sucedidas sejam compartilhadas e adaptadas por outras instituições, otimizando tempo e recursos;
- **Coerência metodológica:** a padronização contribui para que todos os Programas e Planos sigam a mesma lógica de construção, com etapas claras – diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e revisão.

O formato consolidado – incluindo modelos, planilhas e orientações metodológicas – é definido e atualizado pela Controladoria-Geral do Estado, responsável por promover a uniformidade técnica e a comparabilidade dos documentos elaborados pelos órgãos e entidades. Cabe a essa instância manter os padrões atualizados, revisar instrumentos sempre que necessário e disseminar orientações que reforcem o alinhamento entre as instituições estaduais.

Padronizar não significa engessar. Significa criar um **referencial comum**, permitindo medir, aprimorar e expandir resultados. A estrutura padronizada oferece uma base segura sobre a qual cada órgão pode construir soluções específicas, propiciando que todas as ações de integridade pública estejam unidas por uma mesma linguagem, metodologia e propósito: fortalecer a confiança da sociedade e consolidar a integridade como valor permanente da gestão pública.

10. EXECUÇÃO E MONITORAMENTO

10.1. Execução

A execução marca a passagem do planejamento para a prática, momento em que o Programa de Integridade se transforma em ações concretas. Uma vez aprovado e publicado, inicia-se a implementação das ações previstas no Plano de Integridade.

Cada ação possui uma unidade responsável e unidades de apoio, que colaboram entre si para proporcionar a execução dentro dos prazos e padrões definidos. Nessas unidades, devem ser formalmente designados os servidores executores, com atribuições registradas em planilha interna de acompanhamento.

Essa planilha contém o número e o título de cada ação, o responsável, as etapas de execução detalhadas, os executores designados e o cronograma de início e término das atividades, assegurando clareza, rastreabilidade e transparência.

Compete ao Comitê Setorial de Compliance (CSC), presidido pela autoridade máxima do órgão ou entidade, promover condições para que as unidades responsáveis disponham de recursos humanos, tecnológicos e financeiros adequados, além de apoio técnico e capacitação sempre que necessário.

A execução deve ser acompanhada de estratégias de comunicação institucional que reforcem o engajamento dos servidores, assegurem o cumprimento dos prazos e mantenham a integridade como valor organizacional. O processo de execução, portanto, consolida a efetividade do Programa, favorecendo que cada ação contribua de forma direta para os objetivos estratégicos da instituição e para o fortalecimento da cultura de integridade no Estado.

10.2. Monitoramento

O monitoramento é o mecanismo que favorece a efetividade do Programa de Integridade, permitindo corrigir rumos sempre que necessário, acompanhar resultados, detectar

inconformidades, evidenciar inconsistências e promover ajustes que possibilitem a melhoria contínua.

O automonitoramento, ou acompanhamento inicial, é de responsabilidade do gestor da unidade encarregada da ação. Cabe a ele avaliar o progresso e os resultados com base nas informações apresentadas pelos responsáveis diretos pela execução. Esses gestores elaboram relatórios bimestrais, contendo o status das atividades, os avanços alcançados e eventuais dificuldades, encaminhando-os ao Comitê Setorial de Compliance (CSC).

O CSC analisa os relatórios, verifica a aderência das ações aos objetivos do Programa e delibera, em reunião colegiada, sobre eventuais ajustes necessários. As decisões são registradas em ata e consolidadas em relatório quadrimestral de prestação de contas, enviado ao Comitê Central de Compliance Público, conforme disciplinado no Decreto nº 16.582/2025.

Esse fluxo favorece um monitoramento contínuo, transparente e com responsabilidades claramente definidas, possibilitando a identificação de atrasos, a prevenção de falhas e a retroalimentação do ciclo de integridade com informações atualizadas que subsidiarão aperfeiçoamentos permanente do Programa.

Na etapa de monitoramento, a estrutura da Política de Compliance Público no Estado estabelece uma delimitação clara de competências de controle. Cada ação do Plano possui uma unidade responsável por sua execução, conta com uma estrutura intermediária permanente para o acompanhamento e dispõe de instâncias independentes e externas ao órgão ou entidade para fins de governança e avaliação.

A divisão de responsabilidades reforça a segregação de funções e evidencia que todas as pessoas e áreas contribuem para a integridade, cabendo a cada instância exercer papel complementar de coordenação, controle e fiscalização. Em síntese, as responsabilidades podem ser organizadas da seguinte forma:

- **Execução:** unidades e servidores responsáveis pela execução e pela gestão das ações do Plano de Integridade, encarregados de implementar as atividades e reportar resultados em relatórios bimestrais;
- **Monitoramento:** Comitês Setoriais de Compliance (CSC) e Unidades Setoriais ou Seccionais de Controle Interno (USCIs), que recebem os relatórios bimestrais dos responsáveis pela gestão das ações, realizam o acompanhamento técnico, consolidam

informações, orientam correções e reportam os resultados à instância superior por meio de relatórios quadrimestrais;

- **Governança e Avaliação: Comitê Central** de Compliance Público, responsável por receber os relatórios quadrimestrais encaminhados pelos **Comitês Setoriais** de Compliance (CSCs), acompanhar o desempenho dos órgãos e entidades na implementação da Política de Compliance Público (PCP) e orientar aperfeiçoamentos metodológicos. A **Controladoria-Geral do Estado (CGE)**, na condição de órgão central do Sistema de Controle Interno, por meio da Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC), coordena a implantação e a implementação da PCP, prestando apoio técnico ao Comitê Central em sua atuação, bem como consultoria técnica na elaboração dos Programas de Integridade e no desenvolvimento da gestão de riscos, realizando ainda acompanhamento técnico e orientativo da implementação das ações do Programa, com o objetivo de apoiar os órgãos e entidades, identificar eventuais entraves ou atrasos e oferecer suporte para a efetiva execução das ações previstas. A CGE, por intermédio da Auditoria-Geral do Estado (AGE), conforme cronograma próprio de trabalho, poderá ainda realizar avaliações complementares.

Essa estrutura assegura clareza de papéis e responsabilidades e promove a articulação entre execução, monitoramento, governança e avaliação, contribuindo para a continuidade e a efetividade do Programa de Integridade. Ao transformar o acompanhamento das ações em fonte permanente de informação para a tomada de decisão e para o aperfeiçoamento institucional, o monitoramento fortalece a cultura de integridade e favorece que o Programa se mantenha dinâmico, consistente e responsivo às mudanças institucionais.

11. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

O Programa de Integridade não é um documento estático: deve ser revisado sempre que necessário e atualizado, obrigatoriamente, ao final de cada ciclo de vigência definido pela instituição.

A **revisão** pode ser motivada por mudanças normativas ou institucionais, pelos resultados do monitoramento bimestral e quadrimestral, pela reavaliação da matriz de riscos – quando existente –, por demandas do ambiente organizacional ou pela necessidade de adequar prazos, metas e atividades. A revisão pode ser proposta pelos responsáveis pelas ações, mediante registro na planilha interna de execução, cabendo ao Comitê Setorial de Compliance (CSC) avaliar e validar as solicitações. Entre os ajustes possíveis estão a modificação de prazos e objetivos, a reatribuição ou substituição de responsáveis e a inclusão, suspensão ou exclusão de atividades.

A **atualização** ocorre ao final de cada ciclo de vigência do Programa. Deve ser iniciada com a designação de novo Grupo de Trabalho (GT), responsável por realizar nova análise institucional e elaborar novo diagnóstico de integridade. O processo de atualização segue metodologia idêntica à da elaboração inicial, consolidando melhorias, incorporando novas ações e excluindo aquelas já concluídas ou que se tornaram obsoletas.

Os resultados desse processo, após aprovação pelo CSC, devem ser publicados, promovendo transparência. Recomenda-se que as versões anteriores do Programa permaneçam disponíveis no sítio eletrônico do órgão ou entidade, preservando a memória institucional e permitindo acompanhar a evolução do compromisso com a integridade.

Dessa forma, execução, monitoramento, revisão e atualização formam um ciclo contínuo de aperfeiçoamento, que mantém o Programa de Integridade dinâmico, alinhado às necessidades da instituição, às diretrizes estabelecidas pela Política de Compliance Público e aos instrumentos normativos que a regulamentam. Ao promover acompanhamento constante, revisões regulares e atualizações transparentes, o Estado fortalece sua credibilidade e demonstra que a integridade é um valor incorporado à rotina organizacional, e não apenas uma declaração formal.

12. DA PUBLICIDADE

A publicidade é princípio fundamental da administração pública e elemento indispensável para assegurar integridade, transparência e legitimidade aos atos de gestão. Tornar público o Programa de Integridade possibilita que servidores, gestores e a sociedade conheçam seus objetivos, ações e resultados, fortalecendo a confiança nas instituições e promovendo controle social qualificado.

Após aprovação pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC), o Programa e o Plano de Integridade devem ser amplamente divulgados²², nos termos da legislação vigente e das normas internas do órgão ou entidade, não se limitando à sua publicação formal em Diário Oficial e no portal oficial do órgão ou entidade. A publicidade, nesse contexto, possui natureza estratégica e pedagógica, voltada ao engajamento institucional, à disseminação da cultura de integridade e ao fortalecimento do controle social.

A comunicação ao público interno e externo deve ocorrer de forma ativa e planejada, podendo incluir evento institucional de lançamento, com ampla divulgação nos canais oficiais de notícias da instituição e do Governo do Estado e, sempre que possível, na imprensa, bem como por meio de outros instrumentos, como redes sociais institucionais e boletins informativos.

A publicidade cumpre as seguintes finalidades:

- **Promover transparência e conferir legitimidade** às ações de integridade e às decisões institucionais;
- **Permitir o acompanhamento e o controle social**, possibilitando que a sociedade conheça o conteúdo e os compromissos assumidos;
- **Contribuir para a disseminação de boas práticas** e para o aprendizado entre órgãos e entidades;

²² A competência para a divulgação do Programa e do Plano de Integridade pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC) ocorre por meio de deliberação, nos termos do inciso IV do art. 72 da Lei Estadual nº 6.035/2022. Ressalta-se que, em observância ao disposto no art. 12 do Decreto Estadual nº 16.582/2025, a Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2/2025 atribui expressamente ao CSC a competência para aprovar, validar, divulgar e supervisionar o Programa e o Plano de Integridade, inclusive suas revisões e atualizações.

- **Evidenciar o comprometimento da alta administração** com a ética, a transparência e a responsabilidade pública.

Cabe à Controladoria-Geral do Estado (CGE), na qualidade de órgão central do Sistema de Controle Interno, orientar e consolidar as informações tornadas públicas pelos órgãos e entidades, mantendo repositório²³ atualizado que reflita o estágio de implantação da Política de Compliance Público no Estado. Essa consolidação facilita o acompanhamento governamental, a análise comparativa entre Programas de Integridade e a avaliação da maturidade institucional.

A ampla publicidade dos Programas e Planos de Integridade reforça o compromisso do Estado com a gestão transparente, com a cultura ética e com a prestação de contas à sociedade, contribuindo para que a integridade pública permaneça como valor compartilhado e permanente

²³ Modelos internacionais de integridade – como as diretrizes da OCDE e do COSO – recomendam a manutenção de repositório único e centralizado para documentos de integridade, favorecendo comparabilidade, consistência e transparência institucional.

13. CONCLUSÃO

A consolidação dos Programas de Integridade Pública no Estado de Mato Grosso do Sul simboliza um avanço institucional no fortalecimento da boa governança, da cultura ética e da transparência na administração pública.

Mais do que cumprir uma exigência normativa, a implantação dos Programas reflete o compromisso permanente do Estado com a integridade, a prevenção de riscos, a responsabilização e a melhoria contínua dos serviços públicos. Esse compromisso traduz a compreensão de que a integridade é um valor que orienta decisões, comportamentos e políticas, sustentando a confiança da sociedade nas instituições estaduais.

O ponto de partida para a implantação de cada Programa é a adesão do dirigente máximo do órgão ou entidade à Política de Compliance Público, formalizada por meio do Termo de Compromisso previsto no Decreto nº 16.582/2025. Esse ato ocorre em alinhamento com a Controladoria-Geral do Estado (CGE) – órgão central do Sistema de Controle Interno – e com a Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV), garantindo o apoio institucional necessário à implementação. Essa adesão materializa o comprometimento da alta administração, formaliza o engajamento da gestão e possibilita a integração das metas de integridade aos contratos de gestão e ao planejamento estratégico do exercício seguinte.

A partir dessa adesão, a constituição do Comitê Setorial de Compliance (CSC) e a designação do Grupo de Trabalho (GT) asseguram a governança e a participação técnica no processo de elaboração do Programa. Com a aprovação e a publicação do Programa e do Plano de Integridade, cada órgão e entidade passa a dispor de um instrumento estruturado e metodologicamente padronizado para prevenir, detectar e tratar riscos, orientar condutas e fortalecer valores éticos no serviço público.

A execução das ações previstas, acompanhada por monitoramento periódico, revisões regulares e atualizações bienais, favorece que o Programa não seja estático, mas sim um processo contínuo de aprendizagem e aprimoramento institucional. Esse ciclo dinâmico promove a maturidade organizacional, fortalece a cultura de integridade e proporciona que os princípios éticos se tornem parte natural do cotidiano da administração pública.

Assim, ao instituir os Programas de Integridade nos órgãos e nas entidades, o Estado de Mato Grosso do Sul reafirma seu compromisso com políticas públicas eficazes, gestão responsável e governança orientada ao interesse coletivo, promovendo um ambiente público mais transparente, ético e confiável.

A integridade, transformada em prática permanente e sustentada por lideranças comprometidas, constitui o alicerce de um serviço público íntegro, eficiente, próspero, inclusivo, digital e sustentável, capaz de gerar valor público e inspirar a confiança da sociedade sul-mato-grossense.

14. REFERÊNCIAS

BOLDT, Raphael. *Uma análise crítica do triângulo da fraude de Donald Cressey: limitações e aplicações no contexto dos crimes corporativos*. Boletim IBCCRIM, São Paulo, v. 33, n. 388, p. 5–8, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.14889490. Disponível em: https://publicacoes.ibccrim.org.br/index.php/boletim_1993/article/view/1659. Acesso em 22 out.2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Manual para Implementação de Programas de Integridade: Orientações para o Setor Público. Brasília: CGU, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília: CGU, 2015.

BRASIL. Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, 2010.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, 2016.

BRASIL. *Decreto 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 União, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Decreto nº 10.160, de 9 de dezembro de 2019. Institui a Política Nacional de Governo Aberto e o Comitê Interministerial de Governo Aberto. Diário Oficial da União, Brasília, 2019.

BRASIL. *Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023*. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa. Diário Oficial da União, Brasília, 1992.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Diário Oficial da União, Brasília, 2011.

BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego. Diário Oficial da União, Brasília, 2013.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2013.

BRASIL. Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. Cria o Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1977.

BRASIL. *Referencial de combate à fraude e à corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2017.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS (IIA). *The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2020. Tradução em português disponível pelo IIA Brasil: *Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa*. Disponível em: [three-lines-model-updated-portuguese.pdf](#). Acesso em: 04 ago. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. Constituição Estadual de 1989. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 05 out. 1989.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto-Lei nº 04, de 1º de janeiro de 1979. Dispõe sobre o Sistema de Apoio Direto e Imediato ao Governador do Estado de Mato Grosso do Sul, sobre a Auditoria-Geral do Estado e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 1, 1º jan. 1979.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto-Lei nº 113, de 1979. Dispõe sobre a reorganização da Governadoria do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 135, 16 jul. 1979.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 1.683, de 1982. Estabelece a competência, aprova a estrutura básica, transforma cargos de provimento em comissão da Auditoria-Geral do Estado e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 862m 29 jun. 1982. Revogado pelo Decreto nº 3.165/1985.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 3.165, de 1985. Estabelece a competência e aprova a nova estrutura básica da Auditoria-Geral do Estado e da outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 1.644, 29 ago. 1985. Revogado pelo Decreto n. 15.762/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 1.102, de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Poder Executivo, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 2.910, 15 out. 1990.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 1.140, de 1991. Dispõe sobre a reorganização da estrutura básica do Poder executivo de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 1991. Revogada pela Lei n. 2.152/2000.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 2.152, de 2000. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 5.376, 27 out. 2000. Revogada pela Lei n. 4.640//2014.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 4.640, de 2014. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2014. Revogada pela Lei n. 6.035/2022.

MATO GROSSO DO SUL. Lei nº 6.035, de 2022. Reorganiza a Estrutura Básica do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 11.023, 27 dez. 2022.

MATO GROSSO DO SUL. Lei Complementar nº 230, de 9 de dezembro de 2016. Regulamenta o disposto no § 2º do art. 82 da Constituição Estadual; dispõe sobre a estrutura, a organização e as atribuições da Controladoria-Geral do Estado. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 9.304, 12 dez. 2016.

MATO GROSSO DO SUL. Lei Complementar nº 325, de 19 de dezembro de 2023. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 230/2016. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 11.357, 20 dez. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Emenda Constitucional nº 72, de 2016. Dá nova redação ao § 2º do art. 82 da Constituição do Estado. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 9.199, 6 jul. 2016.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 14.879, de 13 de novembro de 2017. Regulamenta o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 14 nov. 2017.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 16.712, de 22 de dezembro de 2025. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, a Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a Administração Pública Nacional ou Estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 23 dez. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 15.221, de 7 de maio de 2019. Institui a Política de Dados Abertos dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 9.897, 8 maio 2019.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 15.222, de 7 de maio de 2019. Dispõe sobre a promoção da governança no setor público e a criação do Programa MS de Integridade (PMSI). Revogado pelo Decreto nº 16.582/2025.

MATO GROSSO DO SUL. Resolução Conjunta SEGOV/CGE nº 1, de 8 de novembro de 2019. Regulamenta o PMSI. Revogada pela Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2, de 14 de novembro de 2025. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 10.026, 11 nov.2019.

MATO GROSSO DO SUL. Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2, de 14 de novembro de 2025. Regulamenta o Decreto nº 16.582/2025. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 11.998, 17 nov. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 15.494, de 2020. Dispõe sobre o recebimento de doações de bens móveis, serviços e patrocínios, com ou sem ônus ou encargos, de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 10.249, 11 ago. 2020.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 16.189, de 2023. Dispõe sobre os procedimentos administrativos para a apuração de infrações e para aplicação de sanções administrativas, no âmbito dos órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações do Poder Executivo Estadual, nos termos da Lei Federal nº 14.133. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 18 maio 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Decretos nº 16.352, de 2023. Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Estadual, o acesso à informação estabelecido na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e na Lei Estadual nº 4.416, de 16 de outubro de 2013, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 26 dez. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Decreto nº 16.582, de 10 de março de 2025. Institui a Política de Compliance Público (PCP), no âmbito do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 11.767, 11 mar. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. Governo do Estado. *História de MS é marcada pela efervescência política e movimentos sociais*. Portal MS. Disponível em: <https://www.ms.gov.br>. Acesso em: 29 jul. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Recomendação do Conselho sobre as diretrizes da OCDE - Gestão de Conflitos de Interesses na função pública*, 2003. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 04 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Manual de Integridade Pública da OCDE*, Publishing, Paris, 2022. <https://doi.org/10.1787/db62f5a7-pt>. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 04 ago. 2025.

SOTANA, Edvaldo Correa; CORREA, Línive de Albuquerque. *A divisão do Estado de Mato Grosso nas páginas da Folha de S. Paulo*. Revista Trilhas da História, Três Lagoas, v. 4, n. 89, jul./dez. 2015. Disponível em: [A DIVISÃO DO ESTADO DE MATO GROSSO NAS PÁGINAS DA FOLHA DE S. PAULO | Revista Trilhas da História](#). Acesso em: 19 ago. 2025.

ANEXO I - CICLO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O presente Anexo tem por finalidade detalhar, de forma operacional, as etapas do ciclo de elaboração do Programa de Integridade, conforme diretrizes e conceitos apresentados no corpo deste Manual.

Os fluxos aqui descritos buscam orientar os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual quanto à sequência lógica das atividades, aos principais pontos de decisão e aos produtos esperados em cada etapa, sem prejuízo das adaptações necessárias às especificidades institucionais, à estrutura organizacional e à capacidade operacional de cada unidade.

Ressalta-se que os fluxos operacionais possuem caráter orientativo e não vinculante, devendo ser interpretados em conjunto com a legislação aplicável, os normativos internos e as deliberações do Comitê Setorial de Compliance, observadas as competências dos atores envolvidos.

88

ETAPA 1 – ADESÃO E COMPROMETIMENTO INSTITUCIONAL

Marco de início do processo: legitimidade política e institucional para o Programa.

1. Manifestação formal de adesão do dirigente máximo à Política de Compliance Público;
2. Assinatura do Termo de Compromisso de Implantação da PCP;
3. Alinhamento institucional com a Controladoria-Geral do Estado (CGE) e a SEGOV;
4. Reconhecimento da integridade como valor estratégico da organização;

ETAPA 2 – INSTITUIÇÃO DAS INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS

Estruturação da governança: governança clara, papéis definidos e responsabilização formal.

5. Instituição formal do Comitê Setorial de Compliance (CSC) com designação dos membros do CSC (alta administração);

6. Designação do Grupo de Trabalho (GT) responsável pela elaboração do Programa com a definição do papel da USCI como instância de apoio técnico e secretaria executiva;

ETAPA 3 – DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE DE INTEGRIDADE

Planejamento e organização do trabalho do GT: identificação de fragilidades, boas práticas e riscos de integridade. Tem-se processo organizado, com método, prazos definidos e leitura estruturada da realidade institucional.

7. Reunião inicial do GT;
8. Definição do cronograma de trabalho;
9. Identificação das fontes de informação e documentos institucionais;
10. Revisão e planejamento da aplicação dos instrumentos de diagnóstico;
11. Aplicação do Questionário aos Servidores;
12. Preenchimento do Checklist de Autoavaliação pelo GT;
13. Levantamento e análise de:
 - Demandas da Ouvidoria,
 - Recomendações de auditoria,
 - Resultados de programas anteriores de integridade,
 - Levantamento da legislação aplicável,
 - Controles internos existentes, e
 - Análise preliminar de riscos.
14. Discussão dos resultados do diagnóstico no âmbito do GT;
15. Identificação dos eixos temáticos prioritários;
16. Consolidação e análise crítica dos resultados do diagnóstico;

89

ETAPA 4 – PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES

Transformação do diagnóstico em decisões: foco estratégico e racionalidade na escolha das ações.

17. Apresentação, pela USCI e/ou coordenador do GT, dos resultados do diagnóstico e das ações propostas ao CSC;
18. Definição das vulnerabilidades mais relevantes pelo CSC;
19. Priorização pelo CSC das ações com base em risco, impacto, verificação de viabilidade técnica, capacidade institucional, legal e operacional das ações;

ETAPA 5 – ESTRUTURAÇÃO E ELABORAÇÃO DO PLANO E DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Construção do núcleo operacional e formalização do documento: plano exequível e alinhado à realidade institucional. Programa estruturado, completo e padronizado.

20. Estruturação do Plano por eixo temático e ações;
21. Detalhamento das ações:
 - descrição das atividades,
 - unidade responsável,
 - unidades de apoio,
 - objetivos da ação,
 - benefícios esperados, indicadores, riscos associados, outros conforme entendimento e realidade institucional.
22. Consolidação do Quadro-Resumo do Plano de Integridade;
23. Redação do documento do Programa, contemplando:
 - mensagem do Dirigente Máximo,
 - apresentação ou Introdução,
 - Instituição das instâncias responsáveis,
 - contextualização institucional (conhecendo o órgão),
 - diagnóstico do ambiente de integridade,
 - visão de futuro e objetivos,
 - estrutura de governança,
 - eixos temáticos,
 - Plano de Integridade,

- mecanismos de execução, monitoramento, revisão e atualização
24. Consolidação dos anexos;
 25. Revisão técnica interna do documento;
 26. Submissão do Programa e do Plano ao Comitê Setorial de Compliance (CSC);

ETAPA 6 – VALIDAÇÃO PELO CSC

Instância deliberativa: validação institucional e autorização para publicação.

27. Discussão, ajustes e deliberação em reunião do CSC;
28. Aprovação formal do Programa de Integridade;

ETAPA 7 – PUBLICIDADE

Entrada em vigor: Programa oficialmente vigente e amplamente conhecido.

29. Edição do ato formal de instituição do Programa de Integridade;
30. Publicação em Diário Oficial;
31. Divulgação no portal institucional;
32. Comunicação ativa ao público interno e externo (evento, notícia, redes etc.);

ETAPA 8 – EXECUÇÃO

Do papel para a prática: implementação concreta das ações de integridade.

33. Elaboração de Planilha Interna de Execução com detalhamento das ações, unidade responsável com a identificação de seu responsável, atividades e prazos;
34. Definição e designação dos executores das atividades por ação;
35. Execução das atividades previstas no Plano;
36. Registro das informações na(s) planilha(s) interna(s) de acompanhamento;

ETAPA 9 – MONITORAMENTO

Acompanhamento contínuo: controle, correção de rumos e transparência.

37. Automonitoramento pelos responsáveis;
38. Elaboração de relatórios bimestrais;
39. Análise e deliberação pelo CSC;
40. Consolidação e envio de relatório quadrimestral ao Comitê Central;
41. Acompanhamento técnico orientativo da CGE/DGC;

ETAPA 10 – REVISÃO E ATUALIZAÇÃO

Ajustes, fechamento do ciclo e reinício: programa dinâmico, evolutivo e sustentável.

42. Revisões pontuais durante o ciclo (quando necessário), e
43. Atualização ao final da vigência: recomençar o processo.

ANEXO II - MODELOS

Os modelos apresentados neste Anexo têm caráter orientativo e não vinculante, devendo ser adaptados às especificidades de cada órgão ou entidade, observadas a legislação aplicável e as diretrizes deste Manual.

Os modelos encontram-se disponibilizados em formato editável no ambiente eletrônico oficial da Controladoria-Geral do Estado, podendo ser acessados por meio do QR Code abaixo ou diretamente pelo endereço eletrônico: <https://www.cge.ms.gov.br/documentos-para-elaboracao-de-programas-de-integridade-publica/>



93

Modelos disponibilizados:

Modelo 1 – Resolução/Portaria de Constituição do Comitê Setorial de Compliance Público (CSC);

Modelo 2 – Resolução/Portaria de Designação do Grupo de Trabalho (GT);

Modelo 3 – Questionário aos Servidores;

Modelo 4 – Checklist de Autoavaliação;

Modelo 5 – Estrutura do Programa de Integridade;

Modelo 6 – Quadro-Resumo do Plano de Integridade;

Modelo 7 – Deliberação CSC de Instituição do Programa de Integridade do(a) Órgão/Entidade.