



GOVERNO DE  
**Mato  
Grosso  
do Sul**

Fazer  
bem-feito  
para fazer  
dar certo.

# **GUIA PRÁTICO**

## **PARA ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA**



Orientação prática para  
fortalecer a integridade pública.



EDIÇÃO 1 | MAIO 2026

# **CGE**

Controladoria Geral  
do Estado



**CARLOS EDUARDO GIRÃO DE ARRUDA**

Controlador-Geral do Estado

**MARINA HIRAOKA GAIDARJI**

Controlador-Geral Adjunta do Estado

**EVERSON LEITE CORDEIRO**

Diretor-Geral de Governança e Compliance

**Elaboração:**

CINTHIA REGINA MIRANDA RATIER CARLI

Auditora do Estado

**Apoio Técnico:**

FLORISMAR CAIXETA DE CASTRO

ZACARIAS ALVES DA SILVA

Auditores do Estado

**Supervisão:**

EVERSON LEITE CORDEIRO

**Identificação Visual e Diagramação**

CINTHIA REGINA MIRANDA RATIER CARLI

THALITA DA LUZ VIEIRA DE ASSIS

# SUMÁRIO

**BOAS-VINDAS, 4**

**ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA, 5**

**ETAPA 1 - ADESÃO E COMPROMETIMENTO, 6**

**ETAPA 2 - INSTITUIÇÃO DAS INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS, 7**

**ETAPA 3 - DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE DE INTEGRIDADE, 9**

**ETAPA 4 - PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES, 14**

**ETAPA 5 - ESTRUTURAÇÃO E ELABORAÇÃO DO PLANO E DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE, 15**

**ETAPA 6 - VALIDAÇÃO PELO CSC, 18**

**ETAPA 7 - PUBLICIDADE, 19**

**ETAPAS 8, 9 E 10: DO DOCUMENTO À PRÁTICA INSTITUCIONAL, 21**

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA, 25**

## Boas-Vindas

Oi! Que bom te  
ver por aqui

Eu sou a Arara-Azul, ave símbolo oficial do nosso Mato Grosso do Sul, conforme Lei nº 6.442/2025, e vou acompanhar você na elaboração do Programa de Integridade do seu órgão ou entidade.



### Integridade:

A implementação da integridade no setor público exige mais do que normas: exige **cultura, liderança e prática cotidiana**. Este Guia está alinhado ao Decreto nº 16.582/2025 e à Resolução Conjunta CGE/SEGOV nº 2/2025 e foi concebido para apoiar, de forma estruturada e aplicada, a construção do Programa de Integridade no âmbito da Política de Compliance Público (PCP).



Este Guia Prático é o braço didático do eixo Integridade Pública da nossa Política de Compliance Público (PCP).

Enquanto o Manual Técnico apresenta as bases normativas, as diretrizes e os produtos mínimos – ou seja, “o que” precisa ser entregue –, este Guia Prático apresenta “o como fazer”. Aqui, o foco é orientar o passo a passo da elaboração do Programa e do Plano de Integridade, de forma clara, objetiva e compatível com a realidade institucional.



Quer Aprofundar?

Consulte o Manual para acessar fundamentos normativos, conceitos técnicos e detalhamento metodológico.



Prontos para começar?

Então vamos lá iniciar a construção do seu Programa de Integridade.

# ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA

O Programa de Integridade não se resume à elaboração de um documento. Ele representa um processo estruturado, construído em etapas interligadas. Esse percurso forma um ciclo contínuo de aprimoramento, no qual cada etapa prepara a seguinte.

O fluxograma a seguir apresenta, de forma visual e integrada, o ciclo completo, composto por 10 etapas previstas no Manual para Elaboração de Programas de Integridade Pública.



As etapas de 1 a 7 correspondem ao processo de elaboração e instituição do Programa. Já as etapas de 8 a 10 tratam da sua aplicação prática. Assim, com essa visão do caminho completo, é hora de começar. A elaboração inicia-se com a decisão mais estratégica de todas: a adesão e o comprometimento da alta administração.

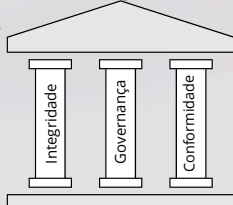
# ETAPA 1: ADESÃO E COMPROMETIMENTO

## O Ponto de Partida Estratégico



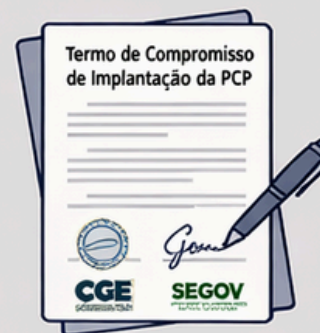
### A Porta de Entrada do Programa

A adesão formal do dirigente máximo à Política de Compliance Público (PCP) é o primeiro passo obrigatório para iniciar a estruturação da integridade na instituição.



É neste momento que a alta administração reconhece publicamente a integridade, a governança e a conformidade como valores essenciais para a atuação do órgão ou da entidade que representa.

## A Formalização do Comprometimento



### Assinatura do Termo de Compromisso

O ato formal consiste na assinatura do Termo de Compromisso de Implantação da PCP, firmado junto à Controladoria-Geral do Estado (CGE) e à Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV).



**A alta administração abre as portas e dá o exemplo para que a mudança aconteça de verdade. Quando a liderança assume esse compromisso, o Programa de Integridade ganha legitimidade, apoio institucional e condições para avançar nas etapas seguintes.**

Assim, a integridade deixa de ser apenas uma diretriz formal e passa a fazer parte da agenda estratégica da instituição, conduzida e validada pelo seu nível hierárquico mais alto. Com a adesão formalizada e o comprometimento institucional assumido, o órgão ou a entidade está apto(a) a seguir para a próxima etapa do ciclo.

# ETAPA 2: INSTITUIÇÃO DAS INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS



## Estruturação da Governança Interna

É o momento de definir “quem faz o quê”, organizando as instâncias que darão vida ao Programa de Integridade dentro da instituição



### Comitê Setorial de Compliance (CSC)

#### Instância Deliberativa e Permanente

Composto pela alta administração e presidido pela autoridade máxima da instituição, atua desde a elaboração até o monitoramento, revisão e atualizações do Programa.

#### Poder de Decisão e Validação

Responsável por definir diretrizes estratégicas, tomar decisões e validar o Programa e o Plano de Integridade.



### Grupo de Trabalho (GT)

#### Instância Técnico-Operacional e Temporária

É quem coloca a “mão na massa”, aplicando os instrumentos e elaborando tecnicamente a minuta do Programa e do Plano de Integridade para submissão ao CSC.

#### Composição Multissetorial e Multidisciplinar

Deve ser composto por servidores de diversas áreas e formações, com conhecimento sistêmico da instituição, para garantir uma visão ampla dos processos e das vulnerabilidades institucionais.

## E a Unidade Setorial ou Seccional de Controle Interno (USCI)? Qual seu papel?

### O ELO ESTRATÉGICO

A USCI atua como apoio técnico e interlocutora entre o CSC, o GT, os responsáveis executores e a CGE, garantindo a continuidade e integração das ações. Preferencialmente, deve secretariar o CSC.

Assessoramento

Compliance Público

Controle Interno

Ouvidoria

Correição



## Evitando Erros e Garantindo Entregas na Etapa 2:



### O Que NÃO Fazer Nesta Etapa

- ✘ **Instituição apenas "no papel"**  
 Evite criar instâncias sem agenda mínima ou sem participação real da alta administração.
- ✘ **CSC sem autoridade decisória**  
 O Comitê não deve depender de validações externas constantes para tomar decisões.
- ✘ **GT sem diversidade ou tempo**  
 Fuja de grupos formados por um único setor ou sem cronograma dedicado.
- ✘ **Centralização excessiva na USCI**  
 Não sobrecarregue uma única unidade ou pessoa com todo o processo de implementação.
- ✘ **Atos com definições vagas**  
 Publique documentos com competências e coordenação bem especificadas.
- ✘ **Falta de transparência interna**  
 Ausência de divulgação, para toda a administração, dos membros designados e dos atos de designação.
- ✘ **GT sem visão macro**  
 A integridade exige diversidade de áreas para entender as vulnerabilidades de todo o órgão.



### Ao concluir, você deverá ter:

- ✔ **Ato Formal do CSC Publicado**  
 Documento oficial instituindo o Comitê, detalhando sua composição e regras de funcionamento.
- ✔ **Ato Formal do GT Publicado**  
 Designação clara dos membros, coordenação, prazos e entregas técnicas esperadas.
- ✔ **Papel da USCI Definido**  
 Formalização da unidade como apoio técnico e, preferencialmente secretaria executiva do CSC.



**Com a governança estruturada, o Programa está pronto para avançar para a próxima fase.**

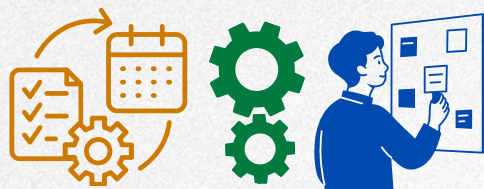


## ETAPA 3: DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE DE INTEGRIDADE



**Após estruturar a governança, o Grupo de Trabalho (GT) assume o protagonismo.**

Esta etapa marca o início efetivo das atividades do GT. É o momento de organizar o método de atuação para mapear a realidade institucional, identificando forças, fragilidades e mecanismos de integridade já existentes.



### **Organização, Planejamento e Alinhamento**

O GT, inicialmente, deve alinhar objetivos, distribuir responsabilidades e estabelecer um cronograma, evitando que o diagnóstico seja improvisado ou fragmentado. Deve, ainda, conhecer as ferramentas de coleta de dados e definir como atuará para garantir uma análise sistêmica, bem como como serão conduzidas as próximas etapas.

# Instrumentos Centrais do Diagnóstico



## Questionário aos Servidores (Percepção)

Permite captar percepções sobre ética, integridade, transparência, comunicação interna, controles e ambiente organizacional. Essa escuta é especialmente relevante, pois amplia o diagnóstico para além dos documentos formais.



## Anonimato e Confiança

O uso de formulários eletrônicos, com linguagem clara, ampla divulgação interna e com garantia de anonimato é essencial para assegurar a sinceridade das respostas e a utilidade do diagnóstico. Qualquer dúvida sobre o sigilo inibe a participação real.



## Identificando Vulnerabilidades

As respostas ajudam a detectar situações do cotidiano que podem representar riscos à integridade e ao ambiente organizacional.



## Checklist de Autoavaliação (Análise Técnica)

Ferramenta preenchida pelo GT para refletir, de forma estruturada, sobre práticas, mecanismos e estruturas já existentes na instituição, permitindo uma análise sistêmica do ambiente de integridade.



## Identificando Falhas

O instrumento auxilia na identificação de lacunas, redundâncias e oportunidades de melhoria, além de indicar o grau de maturidade das práticas institucionais relacionadas à integridade.



## Necessidade de Diversidade

A análise do checklist exige membros de áreas e formações diversas para qualificar a análise e para uma visão completa dos processos institucionais.

## Instrumentos Complementares

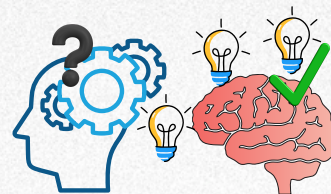


## Outras Fontes de Informação

O diagnóstico deve ser complementado com análise e revisão de normativos internos, fluxos de trabalho, relatórios e recomendações de auditoria - inclusive aqueles decorrentes de trabalhos realizados no âmbito do PMSI -, manifestações de ouvidoria, informações de controles internos, denúncias e outros elementos que ajudem a compreender o cenário institucional.



## Análise Crítica dos Dados



Depois da aplicação dos instrumentos, o GT deve analisar os dados coletados de forma crítica e organizada. O objetivo não é apenas reunir respostas, mas interpretá-las tecnicamente, identificar padrões, reconhecer pontos fortes, fragilidades recorrentes e aspectos que merecem atenção prioritária. Nessa fase, o Grupo de Trabalho começa a identificar achados, o que facilitará a transformação do diagnóstico em ações concretas.

De posse das ações identificadas, o Grupo de Trabalho as organiza, em documento estruturado, por eixos temáticos.

## Os 7 Eixos Temáticos Orientadores



Os eixos temáticos permitem agrupar as iniciativas em temas estratégicos e com objetivos semelhantes, conferindo estrutura ao diagnóstico realizado. Essa organização evita duplicidades, facilita a identificação de lacunas, conecta o diagnóstico à construção do Plano de Integridade, assegura alinhamento com a Política de Compliance Público (PCP) e apoia a análise e a definição de prioridades pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC).

### Organizando as ações por eixos temáticos

Organizar por eixo é transformar diagnóstico em visão estratégica.

#### Eixo 1 - Compromisso com a Integridade

**Ação 1:** Inserir a integridade como pauta permanente nas reuniões da alta gestão e do CSC.

**Justificativa:** Garantir o envolvimento contínuo das lideranças reforça o compromisso institucional e assegura que decisões estratégicas considerem aspectos de integridade.

**Ação 2:** ....

#### Eixo 2 - Governança, Gestão de Riscos e Controles

**Ação 3:** Mapear processos críticos e instituir controles internos proporcionais aos riscos identificados.

**Justificativa:** Permite antecipar ameaças aos objetivos institucionais, apoia a tomada de decisão baseada em risco, reduz vulnerabilidades operacionais, aumenta a segurança e a confiabilidade das entregas institucionais.

**Ação 4:** ....

#### Eixo 3 - Transparência, Canal de Denúncias e Controle Social

**Ação 5:** Ampliar a transparência ativa com a publicação de informações relevantes.

**Justificativa:** Promove controle social, reduz assimetria de informação e fortalece a credibilidade institucional.

**Ação 6:** ....

#### Eixo 4 - Procedimentos de Responsabilização

**Ação 7:** Padronizar fluxos de apuração de irregularidades (sindicâncias, PAD etc.).

**Justificativa:** Assegura tratamento uniforme, reduz subjetividade e aumenta a eficiência dos processos de apuração.

**Ação 8:** ....

#### Eixo 5 - Ética e Conflito de Interesses

**Ação 9:** Implementar fluxo de consulta sobre conflito de interesses junto à Comissão de Ética.

**Justificativa:** Atua preventivamente, orientando decisões e evitando situações que comprometam a imparcialidade institucional.

**Ação 10:** ....

#### Eixo 6 - Promoção da Cultura de Integridade

**Ação 11:** Realizar campanhas internas contínuas sobre ética e integridade.

**Justificativa:** Mantém o tema ativo na organização e estimula comportamentos alinhados aos valores institucionais.

**Ação 12:** Inserir integridade em capacitações e na integração de novos servidores.

**Justificativa:** Desenvolve competências e internaliza a cultura de integridade desde o ingresso do servidor.

#### Eixo 7 - Prevenção, Detecção e Tratamento de Riscos de Integridade

**Ação 13:** Identificar e classificar riscos de integridade nos processos prioritários.

**Justificativa:** Permite conhecer as principais vulnerabilidades e direcionar esforços de forma estratégica.






**Ação 14:** Elaborar e monitorar planos de tratamento para riscos críticos.

**Justificativa:** Assegura resposta estruturada aos riscos, com acompanhamento e melhoria contínua.



Os sete eixos temáticos constituem a base mínima, podendo cada instituição complementá-los com novos eixos, conforme sua realidade e seus riscos, sempre que agregarem valor ao fortalecimento da integridade institucional.

## Evitando Erros e Garantindo Entregas na Etapa 3:




### O que NÃO fazer nesta etapa

-  Tratar o diagnóstico como mera formalidade documental.
-  Aplicar questionários sem planejamento ou sem uma estratégia de comunicação interna clara.
-  Deixar dúvidas sobre o anonimato das respostas, o que inibe a participação e respostas sinceras.
-  Restringir a escuta a chefias ou a um grupo muito reduzido de servidores, excluindo “quem não decide” e ignorando estagiários e terceirizados.
-  Ignorar relatórios, recomendações e registros institucionais que já existem.



-  Fazer análise superficial, baseada apenas em impressões ou percepções isoladas.
-  Confundir o levantamento de dados com a definição automática e precipitada de ações.

### Ao Final desta etapa o GT deverá ter:

-  **Análise Técnica Concluída**  
Resultados do questionário, checklist e instrumentos complementares devidamente analisados pelo Grupo de Trabalho (GT).
-  **Mapeamento do Cenário**  
Identificação clara de fragilidades, pontos fortes, aspectos críticos e panorama do ambiente de integridade totalmente consolidado.
-  **Garantia da Memória Institucional**  
É vital que todo o processo de diagnóstico seja registrado e arquivado para servir de base histórica e ser utilizado em ciclos futuros de integridade.
-  **Ações Concretas**  
Lista de ações organizadas, estruturadas e consolidadas por eixos temáticos.

Ao final desta etapa, o GT identificou as ações necessárias para o fortalecimento da integridade: o “retrato” da instituição está pronto e as soluções já se encontram organizadas e consolidadas por eixos temáticos.

Com essas propostas, o Grupo de Trabalho está pronto para apresentá-las ao Comitê Setorial de Compliance Público (CSC) do órgão ou entidade, que dará início ao processo de priorização e deliberação das iniciativas.

MISSÃO CUMPRIDA  
Diagnóstico Concluído

# ETAPA 4: PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES

## A Virada Estratégica

Nesta etapa, o diagnóstico se transforma em decisão estratégica. As ações identificadas pelo Grupo de Trabalho (GT) ao final do diagnóstico são analisadas pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC), que delibera e define as prioridades que servirão de base para o Plano de Integridade a ser executado no ciclo de vigência em elaboração.



### ❌ O Que NÃO Fazer

- ❌ **Não delegar a priorização ao GT**  
A decisão sobre o que é prioridade é do Comitê Setorial de Compliance (CSC) e não deve ser terceirizada.
- ❌ **Não ignorar riscos**  
Ignorar vulnerabilidades críticas apontadas no diagnóstico compromete a eficácia de todo o programa.
- ❌ **Não escolher "apenas" o fácil**  
Evite focar somente em ações de baixa complexidade que não resolvem problemas estruturais de integridade.
- ❌ **Não descartar sem registro**  
Toda ação analisada e não priorizada deve ter o motivo do seu adiamento devidamente registrado.
- ❌ **Não ser informal**  
A priorização não é uma conversa casual, ela deve ser formalizada para garantir transparência e rastreabilidade.

### ✅ Entregas da Etapa 4

- ✅ **Diagnóstico analisado formalmente**  
Validação documental de que o cenário de integridade foi compreendido pelo Comitê.
- ✅ **Definição das ações priorizadas**  
Lista clara do que será atacado prioritariamente no ciclo de vigência.
- ✅ **Registro das deliberações em ata.**  
Formalização das decisões tomadas, garantindo a memória do processo decisório e a base para a estruturação do Plano de Integridade.

Com as prioridades definidas e validadas pelo CSC, a próxima fase é a estruturação e a elaboração formal do Plano e do Programa de integridade.

# ETAPA 5: ESTRUTURAÇÃO E ELABORAÇÃO DO PLANO E DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

A Etapa 5 marca o momento em que o trabalho técnico realizado se consolida em um instrumento formal de gestão, o foco deixa de ser “entender” e passa a ser “organizar para executar”.

É nesta fase que as ações priorizadas pelo CSC são detalhadas e estruturadas em um Plano de Integridade exequível.

Em seguida, o Plano passa a compor o Programa de Integridade, documento que consolida as diretrizes, o diagnóstico e as ações institucionais, conferindo materialidade às decisões estratégicas e estabelecendo as bases para a execução, o monitoramento, a revisão, quando necessária, e a atualização contínua das ações.

## Estruturando o Plano: Transformando intenções em ações práticas e mensuráveis.



### O Coração da Gestão

Cada ação deve ser detalhada de forma objetiva e completa, garantindo sua execução prática:

#### Eixo 1 - Compromisso com a Integridade

##### Ação 1: Nome da ação

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Descrição / Objetivo:</b>   | Indica a finalidade da ação, sua relação com as vulnerabilidades identificadas e o resultado que se busca alcançar.     |
| <b>Descrição da Atividade:</b> | Apresenta o passo a passo da execução da ação, com clareza suficiente para orientar sua implementação e acompanhamento. |
| <b>Unidade Responsável</b>     | Quem executa, acompanha, o/a Responsável pela entrega dos resultados.   |
| <b>Unidade (s) de Apoio</b>    | Quem contribui para execução: suporte técnico, operacional ou administrativo.   |
| <b>Outros:</b>                 | Antecipar benefícios esperados, justificativa, indicadores, prazos, etc.  |

O detalhamento objetivo é o que permite a execução prática e a transformação do documento em uma ferramenta real de gestão.

### Quadro-Resumo do Plano de Integridade

Concluído o detalhamento das ações, o GT as consolida em um **Quadro-Resumo** (Modelo 6 do Anexo II do Manual), reunindo, de forma sintética, todas as ações previstas.



| Plano de Integridade<br>Consolidação das Ações |       |                     |                      |
|--|-------|---------------------|----------------------|
|  | Ações | Unidade Responsável | Descrição Atividades |
| 1  |       |                     |                      |
| 2  |       |                     |                      |
| 3  |       |                     |                      |
| 4  |       |                     |                      |
| 5  |       |                     |                      |



O Quadro-Resumo deve permitir a leitura rápida pelo cidadão e pelo CSC, servindo como instrumento de acompanhamento e tomada de decisão.

## Redação e Consolidação

### A formalização do documento Oficial

Com o Plano de Integridade estruturado e o Quadro-Resumo das ações devidamente consolidado, dá-se continuidade à redação do Programa de Integridade, iniciada na Etapa 3 – Diagnóstico, quando foram produzidos os primeiros conteúdos a partir do estudo da instituição.

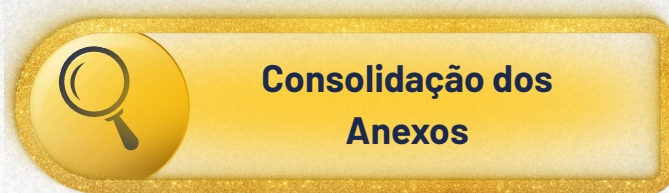


### A redação do Programa deve ter como conteúdo mínimo os seguintes pontos:


“

1. Mensagem do Dirigente;
2. Apresentação / Introdução;
3. Instâncias Responsáveis (CSC e GT);
4. Contextualização;
5. Diagnóstico do Ambiente de Integridade;
6. Visão de Futuro e Objetivos;
7. Estrutura de Governança e Gestão;
8. Plano de Integridade - organizado por Eixos Temáticos;
9. Mecanismos de Acompanhamento das Ações - Execução e Monitoramento;
10. Mecanismos para Revisão;
11. Mecanismos e prazos para Atualização, e
12. Anexos.

”



**Quadro-Resumo do Plano de Integridade**  
Este é o primeiro anexo do Programa e sintetiza todas as ações para consulta rápida.



**Curadoria de Anexos**

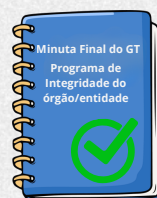
Inclua apenas anexos que agreguem valor, como o resultado do Diagnóstico (questões e gráficos) e outros que entenderem pertinentes.

## Refinamento Técnico

Antes da submissão formal, a minuta do Programa de Integridade deve passar por revisão técnica do Grupo de Trabalho (GT), responsável pela sua elaboração, que poderá, quando entender necessário, contar com o apoio da equipe da Controladoria-Geral do Estado (DGC/CGE-MS) e da Unidade Seccional de Controle Interno (USCI), assegurando:



- verificação de aderência entre diagnóstico, riscos identificados e ações propostas;
- coerência entre as partes do documento;
- alinhamento às diretrizes normativas (Decreto, Resolução e Manual); e
- clareza, objetividade e padronização da linguagem.



Essa revisão é fundamental para assegurar a consistência técnica e a qualidade institucional do Programa.



### O Que NÃO Fazer nesta Etapa:

- ✗ Descrever as ações sem explicitar, de forma clara, as atividades (passo a passo) necessárias à sua execução, ou detalhá-las de modo vago ou genérico, dificultando a compreensão, a execução e o monitoramento;
- ✗ Organizar as ações sem observar uma lógica estruturada por eixos temáticos, comprometendo a visão sistêmica e a gestão do Programa;
- ✗ Transformar o Plano e o Programa em documentos meramente formais, sem garantir clareza, consistência e aplicabilidade prática;
- ✗ Desconsiderar o alinhamento com as diretrizes da Política de Compliance Público (PCP);
- ✗ Deixar de contemplar os elementos mínimos exigidos, incluindo a ausência de anexos obrigatórios, como o Quadro-Resumo do Plano de Integridade, ou incluir anexos desnecessários;
- ✗ Encaminhar a minuta ao CSC sem a devida consolidação e revisão técnica.



### Entrega da Etapa 5:

Minuta do Programa de Integridade elaborada, consolidada e revisada, contendo a estrutura mínima exigida.

Com o Plano de Integridade estruturado e o Programa de Integridade consolidado em minuta, devidamente revisado, o GT está apto a submeter o documento ao Comitê Setorial de Compliance (CSC), para análise e deliberação.

# ETAPA 6: VALIDAÇÃO PELO CSC

## Do Técnico ao Institucional



O Grupo de Trabalho encaminha formalmente o Programa de Integridade para apreciação do Comitê Setorial de Compliance.

O CSC analisa o conteúdo apresentado, propõe eventuais ajustes, se for o caso, delibera sobre a validação e aprova a minuta do Programa de Integridade.



## Análise de Coerência e Viabilidade



Esta etapa representa, portanto, a transição entre o esforço técnico de elaboração e a oficialização institucional. O trabalho desenvolvido pelo Grupo de

Trabalho (GT) é submetido ao Comitê Setorial de Compliance (CSC) para análise rigorosa, garantindo que o Programa de Integridade tenha legitimidade, respaldo da alta administração e alinhamento às diretrizes estratégicas da instituição.

Com o encerramento do ciclo de elaboração, é o momento de assegurar que todos os registros legais e administrativos estejam em conformidade.



### ! O Que NÃO Fazer

- ✘ Tratar a validação como mera formalidade, sem análise crítica do conteúdo;
- ✘ Deixar de registrar formalmente a reunião e a deliberação do CSC (ata);

### ✓ Entregas desta Etapa

- ✓ Programa validado e aprovado pelo CSC;
- ✓ Ata de deliberação e aprovação do Programa de Integridade, e
- ✓ Versão final para publicação.

Com a aprovação pelo CSC, o Programa de Integridade passa a constituir compromisso institucional formal, apto a dar início à próxima fase.

## ETAPA 7: PUBLICIDADE

Chegou o momento de o Programa de Integridade deixar de ser apenas um documento interno para ser formalmente instituído e amplamente divulgado, tornando-se público e apto a produzir efeitos reais na organização.

### Tornando a Integridade Pública Oficial



Após a aprovação, o Comitê Setorial de Compliance (CSC) institui o Programa de integridade por meio de Deliberação, conferindo validade jurídica ao Programa e ao respectivo Plano de Integridade.

A Deliberação deve ser publicada no Diário Oficial do Estado, garantindo o atendimento às normas, à publicidade dos atos administrativos, à transparência e à legitimidade institucional.

A publicação propicia que servidores, gestores e a sociedade tenham conhecimento dos compromissos assumidos pela instituição em relação à integridade pública, constituindo condição essencial para a efetividade do Programa.



Para fortalecer a cultura da integridade, recomenda-se a comunicação ativa, utilizando-se de diferentes canais, tais como:



- eventos de lançamento ou apresentação do Programa;
- notícias no site institucional;
- comunicados internos;
- redes sociais ou outros meios institucionais.



## Evitando Erros e Garantindo Entregas na Etapa 7:



### O Que NÃO Fazer

- ❌ Publicidade “pró-forma”;
- ❌ Linguagem excessivamente técnica;
- ❌ Locais de difícil acesso no site: pastas “escondidas” onde são necessários “10 cliques” para chegar;
- ❌ Publicar e nunca mais falar dele, esquecendo do engajamento;



### Entregas desta Etapa

- ✅ Deliberação formalizada e publicada;
- ✅ Programa disponível no site;
- ✅ Ações de comunicação realizadas junto ao público interno e externo.

**Chegar até aqui é uma grande vitória! Agora, o seu órgão conta com um Programa de Integridade estruturado e aderente à sua realidade institucional. É hora de cumprir o que foi assumido, dar início à execução e acompanhar sua implementação. Façam acontecer !**



Com a aprovação, formalização, publicação e divulgação do Programa, encerra-se a atuação do Grupo de Trabalho (GT).

A execução passa a ser conduzida pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC), responsável por promover e acompanhar sua implementação.

Agora, é estruturar a execução e o monitoramento para dar efetividade ao que foi planejado.

# ETAPAS 8, 9 E 10: DO DOCUMENTO À PRÁTICA INSTITUCIONAL

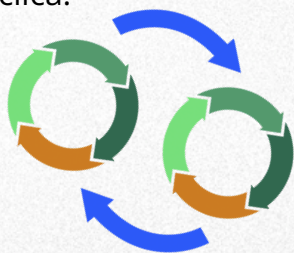
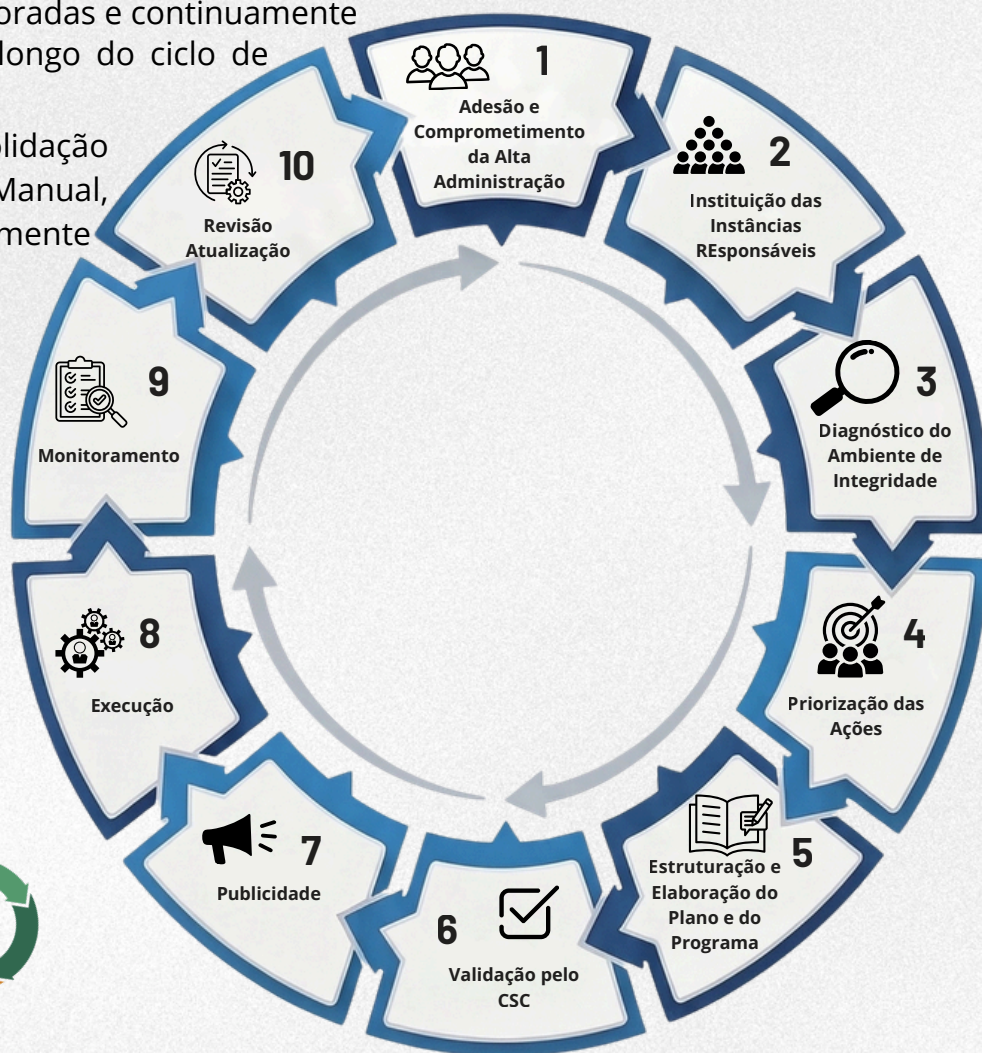


A elaboração do Programa de Integridade representa um avanço significativo na estruturação da governança e no fortalecimento da integridade institucional. Ao longo das etapas percorridas, a instituição identificou riscos, definiu prioridades e estruturou ações alinhadas à sua realidade e às diretrizes da Política de Compliance Público.

Com a aprovação pelo Comitê Setorial de Compliance (CSC), sua formalização por Deliberação, publicação e ampla divulgação, o Programa deixa de ser um documento técnico e passa a constituir um compromisso institucional formal, assumido perante a Administração Pública e a sociedade.

A efetividade do Programa dependerá da capacidade da instituição de transformar o planejamento em prática, assegurando que as ações sejam executadas, monitoradas e continuamente aperfeiçoadas ao longo do ciclo de vigência.

Para fins de consolidação do previsto no Manual, apresenta-se novamente a visão integrada do ciclo completo do Programa de Integridade, evidenciando que a elaboração constitui apenas uma de suas fases e que o processo se desenvolve de forma contínua e cíclica.



## Agora, o CSC assume o protagonismo: Execução (Etapa 8)

A aprovação do Programa de Integridade pelo Comitê Setorial de Compliance não representa o encerramento do processo, mas o marco de transição entre a fase de elaboração e as fases de execução, monitoramento, revisão e atualização.

Como evidenciado no ciclo completo, a aprovação e a publicação marcam o início de uma nova fase, a mais desafiadora e, ao mesmo tempo, a mais relevante: a **execução** do Programa de Integridade, que corresponde à implementação das ações planejadas.



### O Ciclo Permanente de Efetividade



A execução é o início do caminho para a efetividade. Para garanti-la, cada atividade deve ter um executor identificado nominalmente, assegurando clareza, rastreabilidade e responsabilidade.

**O Comitê Setorial de Compliance e a USCI devem coordenar, junto aos gestores responsáveis pelas ações, a definição de QUEM FAZ O QUÊ.**



A Controladoria-Geral do Estado, através da Diretoria-Geral de Governança e Compliance (DGC/CGE-MS), disponibiliza uma “Planilha de Execução e Monitoramento” como ferramenta oficial.

A planilha permite o **monitoramento** sistemático (**Etapa 9**), que deve ser contínuo e estruturado, de modo a identificar avanços, dificuldades e a necessidade de ajustes.

**PLANILHA DE EXECUÇÃO E MONITORAMENTO** CONTINUAÇÃO 1/2

Acompanhamento das ações do Programa de Integridade

| 1<br>#<br>NÚMERO | 2<br>TÍTULO | 3<br>EIXO | 4<br>OBJETIVO | 5<br>RESPONSÁVEL DA AÇÃO | 6<br>NOME DO RESPONSÁVEL PELO SETOR | 7<br>ATIVIDADES | 8<br>EXECUTOR DA ATIVIDADE | 9<br>META |
|------------------|-------------|-----------|---------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------|
| 01               |             |           |               |                          |                                     |                 |                            |           |
| 02               |             |           |               |                          |                                     |                 |                            |           |
| 03               |             |           |               |                          |                                     |                 |                            |           |
| 04               |             |           |               |                          |                                     |                 |                            |           |
| 05               |             |           |               |                          |                                     |                 |                            |           |

*Preencha uma linha para cada ação prevista no Plano de Integridade.*

CONTINUAÇÃO 2/2

| 10<br>INDICADOR DE DESEMPENHO | 11<br>DATA INICIAL PROGRAMADA | 12<br>DATA FINAL PROGRAMADA | 13<br>DATA INICIAL REALIZADA | 14<br>DATA FINAL REALIZADA | 15<br>SITUAÇÃO | 16<br>EVIDÊNCIAS | 17<br>OBSERVAÇÕES |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------|------------------|-------------------|
|                               |                               |                             |                              |                            | Concluída      |                  |                   |
|                               |                               |                             |                              |                            | Em andamento   |                  |                   |
|                               |                               |                             |                              |                            | Pendente       |                  |                   |
|                               |                               |                             |                              |                            | Atrasada       |                  |                   |
|                               |                               |                             |                              |                            | Não iniciada   |                  |                   |

*Mantenha as datas e a situação sempre atualizadas. Registre evidências que comprovem a execução da ação.*

## Monitoramento (Etapa 9) - O Rito de Governança



### Cronograma de Reporte

Conforme estabelecido na Política e no Manual, as ações devem ser acompanhadas continuamente, devendo o gestor de cada ação apresentar relatórios bimestrais para monitoramento pelo CSC, que deverá consolidá-los quadrimestralmente para reporte ao Comitê Central de Compliance:



#### Controle Contínuo

Atualização das atividades e evidências em planilhas, realizada pelos responsáveis pelas ações.



#### Controle Bimestral

Análise interna pelo CSC para verificação do status e correção de desvios.



#### Consolidação Quadrimestral

Consolidação de dados, pelo CSC, em relatório a ser encaminhado ao Comitê Central de Compliance.

## Revisão (Etapa 10) - Ajustes Pontuais



A revisão ocorre quando necessário, em razão de ajustes como mudanças de prazos, responsáveis ou atividades.

Nesses casos, a alteração deve ser apresentada pelo responsável e formalmente validada pelo CSC.

## Atualização (Etapa 10) - Reinício do Ciclo

A atualização do Programa ocorre, preferencialmente, a cada dois anos, a partir de uma reavaliação crítica dos resultados alcançados, do desempenho das ações e do cenário de riscos de integridade.

Com base nessa análise, são redefinidas prioridades, ajustadas estratégias e estabelecidas novas metas, dando início a um novo ciclo de elaboração.

Com isso, institui-se novo Grupo de Trabalho, responsável por conduzir o diagnóstico, propor melhorias e estruturar o Programa para o ciclo seguinte.



## Encerramento

O Programa de Integridade é um instrumento vivo de gestão, que orienta decisões, fortalece controles e evolui conforme a maturidade institucional se amplia.

A conclusão da primeira elaboração marca o início de um ciclo permanente de integridade e aprimoramento institucional.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). Manual para elaboração de programas de integridade pública. Campo Grande: CGE-MS, 2026. Disponível em: <https://www.cge.ms.gov.br/wp-content/uploads/2026/03/A4/MANUAL-PARA-ELABORACAO-DO-PROGRAMA-DE-INTEGRIDADE-PUBLICA.pdf>. Acesso em: 31/03/2026.

MATO GROSSO DO SUL. Controladoria-Geral do Estado. Resolução CGE/MS n. 144, de 27 de março de 2026. Aprova o Manual para Elaboração de Programas de Integridade Pública no âmbito do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado, n. 12.113, 30 mar. 2026, p. 5-6.