

PLANO DE  
INTEGRIDADE PÚBLICA  
DO INSTITUTO DE  
DESENVOLVIMENTO  
DO NORTE E  
NORDESTE  
DE MINAS GERAIS

***idene***  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO  
NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte  
Novembro de 2020



# Sumário

<b>Grupo de Trabalho responsável pela elaboração do Plano de Integridade</b>	4
<b>Introdução</b>	5
O Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais	5
Revisão Histórica da Participação Popular e Integridade	7
Plano de Integridade	12
Questionário aplicado ao corpo de servidores	13
Trabalhos de auditoria interna realizados pela Controladoria Seccional em andamento	16
<b>Eixos</b>	19
Eixo 1: Gestão de Riscos	19
Eixo 2 : Planejamento Estratégico e Governança	23
Eixo 3: Gestão de Pessoas	29
Eixo 4: Ética e Conflitos de Interesses	33
Eixo 5: Transparência	37
<b>Ações</b>	41
<b>Gestão do Plano Integridade</b>	44
<b>Referências Bibliográficas</b>	46

Vigie seus pensamentos, porque eles se tornarão palavras; vigie suas palavras, porque elas se tornarão atos; vigie seus atos, porque eles se tornarão seus hábitos; vigie seus hábitos, porque eles se tornarão seu caráter; vigie seu caráter, porque ele será o seu destino."

Teócrito (310-250 AC)

**Plano de Integridade Pública**  
**Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais**

Nilson Borges Diretor-geral	Guilherme Dias Ramos Diretor Reg. do Norte de Minas
Frederico Tescarolo Chefe de Gabinete	Marcos Lima Diretor Reg. dos Vales
Valdeir Belfort Diretor da DPGF	Fabíola Peluci Monteiro Procuradora
Onésimo Diniz Moreira Diretor Técnico	Emerson de Melo Coradi Auditor Seccional

**Grupo de Trabalho responsável pela elaboração do  
Plano de Integridade**

**Gerência de Planejamento e  
Orçamento**

Pedro Henrique Marinho de  
Oliveira

**Gerência de Contabilidade e  
Finanças**

Marcela Lacerda D`Assunção

**Procuradoria**

Marcos Ferreira e Pádua

**Assessoria de Comunicação**

Reginaldo Cangussu

**Gerência de Inclusão Social**

André Rodrigues da Silva

**Gerência de Parcerias e  
Promoção de Negócios**

Camilla Aparecida Drumond

**Gerência de Recursos Humanos**

Carla Cristina Lopes

**Gerência de Logística e  
Aquisições**

Juliane Oliveira de Miranda

**Coordenadoria Regional de  
Araçuaí**

Gabriel Martins Oliveira

**Diretoria Reg. do Norte de Minas**

Márcia Versiani

## Introdução

### O Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais

O Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (Idene) é uma autarquia do Governo do Estado de Minas Gerais, criado pela Lei 14.171, de 15 de janeiro de 2002. A Lei de criação do Idene determina que o Instituto tem por finalidade promover o desenvolvimento econômico e social das regiões Norte e Nordeste do Estado.

O Decreto 47.834, de 03 de janeiro de 2020, que contém o Regulamento do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais, delimita a abrangência territorial das ações da autarquia, estabelecendo, em seu art. 2º, que:

*“Art. 2o – Integram a área de abrangência e atuação do Idene:*

*I – os municípios das mesorregiões, estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, do Norte de Minas, Jequitinhonha e Vale do Mucuri;*

*II – os municípios das microrregiões, estabelecidas pelo IBGE, de Curvelo, Guanhães, Peçanha, Governador Valadares, Mantena e Aimorés;*

*III – os municípios de Tarumirim, Inhapim, São Sebastião do Anta, São Domingos das Dores, Imbé de Minas, Ubaporanga, Piedade de Caratinga, Santa Rita de Minas e Santa Bárbara do Leste, da microrregião de Caratinga, estabelecida pelo IBGE;*

*IV – os municípios de Santo Antônio do Itambé e de Serra Azul de Minas;*

*V – os municípios não previstos nos incisos I a IV que estejam abrangidos pela Lei Complementar Federal no 125, de 3 de janeiro de 2007.*

*§ 1o – A área de abrangência do Idene será apurada de acordo com o mapa elaborado pela Fundação João Pinheiro (FJP) contendo a Coordenação Cartográfica.*

*§ 2o – O Idene poderá desenvolver projetos especiais em regiões não incluídas na base territorial de sua atuação para cumprimento de objetivos e metas de redução de desigualdades sociais e enfrentamento da pobreza em áreas de baixo Índice de Desenvolvimento Humano – IDH e de reduzida propulsão econômica, observadas a intersetorialidade, a vinculação à política específica nos termos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI e do Plano Plurianual da Ação Governamental – PPA*

O Decreto 47.834/2020, ao detalhar a finalidade do trabalho do órgão, estabelece em seu art.3º, que estão entre as atribuições da autarquia:

*I – formular e propor diretrizes, planos e ações necessários ao desenvolvimento econômico e social das regiões Norte e Nordeste, visando à redução das desigualdades regionais, compatibilizando-os com as políticas dos Governos federal e estadual;*

*II – planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar a formulação e a implantação de plano, programa, projeto ou atividade, em consonância com os objetivos definidos;*

*III – observar os interesses das regiões Norte e Nordeste e articular formas de atuação com os demais órgãos e entidades dos Poderes Executivos municipais, estadual e federal que atuam na região;*

*IV – identificar e viabilizar o aporte de recursos para os investimentos necessários ao desenvolvimento das regiões Norte e Nordeste;*

*V – promover a cooperação entre as entidades públicas e privadas, nacionais ou internacionais, que atuem nas áreas de desenvolvimento das regiões Norte e Nordeste, apoiando e acompanhando as respectivas iniciativas;*

*VI – articular-se com os organismos competentes, tendo em vista a fixação de critérios de concessão de estímulos fiscais e financeiros, visando à atração de investimentos e à indução do desenvolvimento empresarial das regiões Norte e Nordeste;*

*VII – planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar plano, programa, projeto ou atividade permanente ou emergencial de combate aos efeitos da seca, em consonância com as diretrizes governamentais, especialmente as emanadas do Conselho de Desenvolvimento do Semiárido Mineiro;*

*VIII – planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar plano, programa, projeto ou atividade relacionados com a proteção e a conservação do patrimônio cultural, histórico, arqueológico, espeleológico e paisagístico e o desenvolvimento do turismo ecológico e rural.*



Para além disto, o Decreto 47.834/2020 dispõe sobre a estrutura orgânica do Idene, com as atribuições específicas de cada unidade administrativa, estabelecendo suas competências e atribuições.

## **Revisão Histórica da Participação Popular e Integridade**

A Constituição da República, de 5 de outubro de 1988, inaugurou uma nova fase histórica no Brasil, nascedouro que foi de um Estado Democrático de Direito, pela primeira vez no país. Desde o fim do Império, com o conseqüente surgimento da primeira República, o Brasil foi palco de inúmeras manifestações de anseio democrático; todavia, tais manifestações restringiram-se, quando muito, ao exercício do voto.

Os cidadãos não participavam ativamente da vida política, visto que nos marcos do Estado Liberal ou do Estado de Bem-estar Social não haviam quaisquer mecanismos legais de participação nas decisões dos eleitos, que exerciam seus mandatos sem qualquer espécie de interferência dos eleitores, salvo poucos privilegiados, e o exercício do poder político restringia-se àqueles que detinham alguma forma de poder econômico, social e financeiro.

Hoje, segundo os doutrinadores do constitucionalismo contemporâneo, a partir de estudos científicos aprofundados, a democracia vai muito além do mero sufrágio. A Constituição, seja diretamente ou por meio de sua regulação por lei, outorga aos cidadãos vários mecanismos de interação e controle das atividades políticas daqueles que exercem seus mandatos e cargos, não só eletivos, mas também efetivos.

O moderno conceito de democracia pressupõe assim, a participação na vida econômica, tão ou mais importante na vida de um cidadão que a própria participação na atividade política.

Entende-se atualmente, como Estado Democrático de Direito, aquele em que a democracia, na sua acepção mais ampla, ampara-se no direito e na participação do povo na formação e na execução da vida social, e do ato de Governo. Vale dizer que o ideal democrático se sustenta sob o império da lei que veicula os valores socialmente compartilhados e reconhecidos. Para sua concretização, carece, no momento de sua execução, de materialização ulterior por meio da participação.

E, nesse contexto, no qual a função executiva, a um só tempo, é solicitada a exercer tanto a racionalidade moderna de dominação, na razão de meios e fins, quanto a ser permeável à participação da população afetada pela execução do ato de Governo, ressaí, com importância singular, a noção de integridade nas atividades dos agentes públicos e órgãos governamentais.

A noção de Integridade remete, em primeiro plano, à clareza acerca das funções institucionais de cada um dos Poderes. O marco constitucional brasileiro estabelece a obrigação de toda Autoridade

Pública, de qualquer dos Poderes, de exercer as atribuições dos respectivos cargos de modo permeável aos influxos da participação do Povo.

De outro lado, em bom entendimento de cada função pública, salienta, com clareza constitucional, também, que a geração de valores obrigatórios e socialmente compartilhados é função precípua do Poder Legislativo. O “pacto” público acerca dos valores que devem pautar o desenvolvimento das relações sociais é enunciado pelo Legislativo, e cabe ao Poder Executivo concretizar os atos que tenham, ainda que potencialmente, a capacidade para que o contexto social de vida dos cidadãos seja qualificado pela vivência concreta daqueles mesmos valores, dos bens sociais que os legisladores enunciaram, de modo formal, por meio do texto constitucional e da leis.

A atividade de planejamento e execução dos atos concretos que tenham capacidade para efetivar os valores enunciados pelo Legislativo é caracterizada, fortemente, pelo conhecimento prévio dos objetivos a serem alcançados. Para isso demanda estruturação de planos de ação concretos em que a racionalidade moderna, a racionalidade de dominação da realidade para sua transformação, tenham prevalência em detrimento da racionalidade dialógica, da racionalidade de ponderação para o surgimento de novos valores, de reconhecimento de novos sujeitos e de novos direitos.

A par da prevalência da racionalidade objetiva em razão da específica função constitucional a ser desempenhada, o exercício das atribuições por parte dos agentes públicos do Poder Executivo também não dispensa o mínimo de permeabilidade aos influxos de uma dialética argumentativa com os integrantes da sociedade, quando da formação do plano de execução das atividades públicas.

Ocorre que, no âmbito do Poder Executivo, não é jurídico que se tenha o impasse, tendo em vista que a função é de execução de objetivos pré-estipulados como obrigações e, nessa condição, a funcionalidade é alcançada por meio do sistema de decisão sobre decisão até a concretização. Há, pois, o compromisso constitucional com a pragmática de transformação do meio por via de um sistema hierárquico de decisão.

Assim, é constitucional que toda atividade executiva seja realizada com integração da opinião dos cidadãos e é constitucional que a Administração decida, acolhendo ou afastando as contribuições recebidas, por meio da elaboração justificada dos motivos de aceitação e refutação.

A integridade da atuação da Administração somente pode se dar se, quando está claro para ela e para os demais participantes quais os objetivos dados pelas normas emanadas do Poder Legislativo e quais são os meios de participação do Povo na discussão de como se dará a concretização dos valores e dos objetivos.



Postas essas considerações, pode-se concluir que, é fundamental para que se exerça a Integridade da função executiva que os integrantes da Administração Pública saibam, de modo claro e preciso, quais os objetivos do Estado no longo, no médio e no curto prazo e consigam comunicar à população os planos formulados para a consecução dos objetivos preestabelecidos. É importante ainda que a população tenha meios para expressar suas opiniões e influenciar a tomada de decisão da Administração, estando também ciente dos objetivos de longo, médio e curto prazo que o Estado se propôs por meio das legislações.

É fundamental, portanto, para a promoção da cultura de Integridade, que cada órgão estabeleça, com clareza, metas em seus instrumentos de planejamento, tanto para direcionar o público interno como o externo.

A promoção da integridade está alinhada com o fortalecimento dos valores democráticos e com os chamados princípios constitucionais da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Destaca-se entre estes: o princípio da moralidade, que encerra em seu conceito todos os outros, pois, somente o administrador íntegro, adepto e praticante da moralidade, se pautará dentro da legalidade, sendo ainda impessoal, uma vez que a administração acontece para todos, independente de considerações pessoais, e nem temerá a publicidade de seus atos, que têm de ser, necessariamente, públicos e abertos a todos. Os atos têm também de ser eficientes, pois quem lida com o que é público tem a obrigação de fazer bem feito.

Princípios são axiomas, ou verdades axiomáticas que independem de comprovação, o que, aliás, integra o próprio conceito de axioma, como abstração que é.

Sua observância é, absolutamente, obrigatória, sob pena de desvirtuação da atividade pública, e o princípio da integridade é importante, por reforçar o que está presente em todos os outros.

Formada a ideia de integridade a partir da Constituição, há que se analisar, ainda, todo o ordenamento jurídico decorrente da Carta Ápice, seja a legislação já existente anteriormente, sejam novas leis elaboradas posteriormente à sua entrada em vigor.

Quanto à legislação nova, esta deverá observar e respeitar a nova ordem constitucional para existir efetivamente; quanto à legislação anterior, deverá ser analisada observando-se se ela foi ou não recepcionada pela nova Constituição. Caso não tenha sido, será então revogada pela sua inaplicabilidade.

Ante tal contexto, tem-se todo um arcabouço legislativo a ser lembrado e observado. Destaca-se abaixo, instrumentos legais subconstitucionais que impactam diretamente a discussão atual.

O Código Penal Brasileiro, Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, tem em seu bojo todo um capítulo que trata de crimes praticados contra a Administração Pública, seja por servidores ou particulares, a partir do Título XII, que vai do artigo 312 até o artigo 327, nos quais se refere a crimes contra a administração perpetrados por servidor público e, a partir do artigo 328 até o artigo 337-A, nos quais cuida de crimes praticados por particulares. Dos artigos 337-B até o 337-D tem-se a descrição de crimes contra a administração estrangeira.

Observa-se, entretanto que, a partir do Título VIII, Capítulo II, artigo 260, tem-se toda uma vastidão de artigos que se referem a questões públicas, mas não necessariamente tendo a Administração pública como sujeito passivo, ou vítima do crime.

Juntamente com o Código Penal, há inúmeras leis penais esparsas que tratam de outras questões também penais, como a lei de abuso de autoridade, lei de crimes ambientais e várias outras.

Para além das questões penais, que por si só já compõem um universo bastante vasto, há que se atentar para todo um arcabouço legislativo ainda mais extenso, qual seja a legislação de regência da atividade administrativa. No Brasil, vigora para o Direito Administrativo, a máxima de que: ao particular é dado fazer tudo que a lei não proíbe, ao passo que à administração somente é dado a fazer o que a lei autoriza ou determina.

Vale dizer que toda e qualquer atividade administrativa que não esteja descrita, anteriormente, em algum texto legal, não é permitida. Nisto reside o princípio da legalidade, ideia basilar de todo o direito administrativo brasileiro.

Portanto, para revestir-se de integridade, a atividade administrativa deve antes verificar sua legalidade. Para tanto, há que se valer das legítimas fontes do direito, lembrando-se que a analogia é uma delas; todavia há que se proceder com extrema cautela quando de sua análise, pois analogia pressupõe a existência de texto de lei, cabendo analisar muito criteriosamente acerca de sua aplicabilidade, conforme o caso concreto.

Toda e qualquer lei, em sentido amplo, deve ser concebida sob a indagação de sua observância a princípios tais como moral e ética. Para tanto, deve-se seguir toda a orientação dada pela própria lei.

Detalhe digno de nota é o princípio da legalidade, não enquanto princípio de direito administrativo, mas princípio jurídico de direito natural, que é o princípio inserido em cláusula pétrea da Constituição.

O princípio da legalidade estabelece que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”, trazendo-nos uma ideia de legalidade diferente daquele princípio da legalidade específico da Administração Pública.

Se o particular pode tudo que a lei não proíbe, e a Administração somente pode o que a lei expressamente autoriza ou determina, torna-se imperativa a criação de um conceito que abranja a todos.

Não sem razão, portanto, é que a Constituição abriga ambos os princípios, seja para reforçar o princípio da legalidade administrativa, seja para garantir ao cidadão, particular, que somente a lei poderá obrigá-lo a fazer ou deixar de fazer alguma coisa.

Logo, se a lei diz que todos devem fazer algo, está dizendo ao particular que é proibido deixar de fazê-lo, que a sua inércia não é permitida. O objetivo maior é assegurar ao cidadão sua liberdade, na medida em que somente a lei, e não o Estado, pode obrigá-lo a algo.

Outro aspecto de suma importância diz respeito à aplicabilidade subjetiva de ambos os princípios, o da legalidade irrestrita e o da legalidade administrativa.

Se a legalidade administrativa se refere tão somente à Administração Pública e àqueles que a exercem, ainda assim somos todos cidadãos, inclusive os servidores, devendo ser eliminada eventual linha separatória entre os cidadãos e os servidores, já que ambos serão geridos pela mesma Administração.

O dilema se mostra quando aqueles que devem subserviência ao princípio da legalidade administrativa se deparam com a lacuna legal, em que não há lei determinando ou autorizando determinada prática. Se o cidadão é, porventura, servidor público que deve praticar determinado ato para o qual não há base legal, nem por isso deve ficar no aguardo da elaboração da lei.

Para tanto, o ordenamento outorga ao administrador em grau de superioridade hierárquica os mecanismos necessários a tais práticas, sendo eles, resoluções e portarias. São atos administrativos que têm por objetivo documentar toda a atividade administrativa, em minúcias e minudências impossíveis de serem todas previstas em lei, e que somente diante de situações práticas poderão ser compreendidas.

E para que o servidor não trabalhe no limbo, na dúvida se foi ou não respeitado o princípio da legalidade, editam-se tais instrumentos normativos, os quais, para os fins administrativos a que se destinam, adquirem força de lei.

É lei, portanto, para toda a Administração Estadual, o decreto do governador, assim como é lei, para determinada Secretaria de Estado, a resolução do secretário, da mesma forma, a portaria no âmbito dos entes da administração indireta, como são as autarquias e fundações.

Compete ao servidor público, para proceder com integridade, a observância não a este ou aquele instrumento normativo, qualquer que seja ele, mas a todo o conjunto de normas a que se denomina ordenamento jurídico, seguindo-se a ordem da posição hierárquica da norma.

Observa-se a Constituição da República, as Constituições Estaduais, as Leis Complementares, as Leis, os Decretos e, por fim, as Resoluções e as Portarias.

Percebe-se claramente, portanto, a impossibilidade de se listar todas as normas a serem seguidas pelo servidor no exercício de cada atividade profissional, mas é perfeitamente possível o conhecimento das leis, em sentido estrito, que regem determinada atividade administrativa, e os decretos que as regulamentam, cabendo a verificação, a cada caso, acerca de outras normas devidamente publicizadas sobre o mesmo tema.

Agindo o servidor em estrita observância de tais princípios e suas nuances, estará assegurado o respeito à Integridade, que deverá nortear toda a atividade social e, em especial, a administrativa.

## **Plano de Integridade**

A publicação do Decreto 47.185, de 12 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade, no âmbito da administração pública do Poder Executivo de Minas Gerais, trouxe aos órgãos e entidades pertencentes a esta, a responsabilidade de criar e divulgar Planos de Integridade específicos, contemplando ações voltadas para os agentes públicos, os cidadãos, as organizações da sociedade civil e as empresas localizadas no Estado.

Em acordo com o decreto supracitado, o presente documento busca estabelecer, no âmbito do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais, plano específico que considerando as particularidades da autarquia, busque contribuir na promoção de uma cultura de Integridade, diagnosticando as práticas já estabelecidas e propondo possíveis aprimoramentos nos temas específicos de transparência, necessidade de prestação de contas, fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.

Para cumprir esta tarefa, o primeiro passo foi a realização de diagnóstico da situação atual do órgão, que se deu com ênfase em: aplicação de questionário para os servidores do órgão, análise das práticas de gestão e levantamento das ações desenvolvidas pela auditoria seccional.

Em seguida, a partir dos resultados obtidos com o diagnóstico, foi feito breve descritivo da percepção do grupo de trabalho acerca da maturidade das práticas referentes a cada um dos eixos estabelecidos, sendo estes: Gestão de Riscos, Planejamento Estratégico e Governança, Gestão de Pessoas, Ética e Conflito de Interesses, e por fim Transparência.

A partir das observações estabelecidas nos eixos foram propostas ações que podem ser adotadas para mitigar as deficiências apontadas e finalmente foi apresentada uma breve sugestão para gestão do Plano de Integridade estabelecido.

Ao propor ações específicas com base no estudo realizado, espera-se que o Plano de Integridade, ora apresentado, possa contribuir para a credibilidade do órgão, apresente avenidas de aprimoramento das práticas institucionais, reforce padrões de conduta ética e de transparência, colabore para a satisfação do corpo funcional e, em última instância, seja mais uma ferramenta para que o Idene possa cumprir sua missão de trazer desenvolvimento sustentável à população mineira residente em sua área de abrangência.

## **Questionário aplicado ao corpo de servidores**

O Idene desenvolveu o seu Plano de Integridade e irá implementá-lo, seguindo as diretrizes do Plano Mineiro de Promoção da Integridade, amplamente difundido pela Controladoria-Geral do Estado.

Para se chegar a um diagnóstico da instituição, o Grupo de Trabalho (GT) elaborou um questionário para analisar a percepção dos servidores sobre a autarquia, com base em eixos e diretrizes fundamentais para implantação do Plano de Integridade. Houve participação expressiva de 105 colaboradores respondendo ao questionário.

Com base nos números obtidos, o perfil da instituição demonstra: 54,3% dos participantes são servidores efetivos; 33,3% servidores de recrutamento amplo; 6,3% são funcionários da MGS e 5,7% são estagiários e outros.

Em relação à afirmação de que o Idene é um bom lugar para trabalhar: 54,3% dos servidores concordam; 39% dos servidores concordam parcialmente; 5,7% discordam parcialmente; e 1% discorda.

Quando se indaga se as ações preventivas tomadas pelo Idene (respeito às leis, normas, regulamentos e valorização do comportamento ético) são suficientes para promover um ambiente de Integridade que atenda ao interesse público, dentro dos limites da legalidade, eficiência

moralidade administrativa, constata-se que 52,4% dos participantes concordam; 34,3% concordam parcialmente enquanto 10,5% discordam parcialmente; e 2,8% não concordam.

A partir disto, verifica-se um espaço para complementar as medidas preventivas na promoção do ambiente de integridade, constatação que guiou algumas das ações propostas nos eixos de ética e gestão de pessoas, com o fortalecimento da postura da instituição do ponto de vista ético, além da capacitação dos servidores sobre o comportamento ético, despertando a confiança do público interno e externo, por meio do alinhamento entre a prática dos agentes públicos, as normas e os princípios éticos

Em relação ao planejamento estratégico e cultura organizacional, quando se afirma que os elementos do planejamento estratégico do Idene (missão, visão e valores institucionais) são direcionados para seu público-alvo e estão devidamente delimitados e adequadamente divulgados: 45,7% concordam; 34,3% concordam parcialmente; 11,4% discordam parcialmente; e 8,6% discordam.

Sobre o acesso dos servidores ao sítio eletrônico institucional do Idene: 44,2% dos servidores informaram que o acessam frequentemente; 26% acessam raramente; 25% acessam apenas sob demanda, enquanto outros 4,8% informaram que nunca acessaram o sítio institucional.

Para aprimorar a comunicação interna e garantir que todos os servidores estejam alinhados aos objetivos e à missão do Idene: 32,4% dos servidores reclamam a necessidade de capacitação e treinamento; 21% consideram importante o aumento da frequência de circulação das informações; 15,2% dizem que é necessário fortalecer os canais de informação; 11,4% defendem um canal de fácil acesso para consulta às portarias e instruções de serviços; 10,5% veem a necessidade de promover reuniões virtuais com toda equipe; e 9,5% dos servidores sugerem a adoção de manuais corporativos com noções básicas de procedimentos administrativos.

A partir destas respostas selecionadas extrai-se o fundamento para algumas das propostas como mapeamento e atualização dos fluxos de processos, a criação e difusão de uma ferramenta que permita acesso ao conjunto de legislações relevantes ao trabalho do órgão, além de medidas para registro e disseminação do conhecimento institucional.

No quesito política de pessoal: 51,4% dos servidores acham que não são utilizados mecanismos de desenvolvimento, difusão e compartilhamento do conhecimento entre os servidores da autarquia; 48,6% responderam que há utilização de tais mecanismos



Ainda nesse ponto, 55,2% dos servidores indicam que não são implementadas ações de capacitação, considerando o desenvolvimento das competências institucionais e das etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos da autarquia. No entanto, 44,8% dos que participaram da pesquisa concordam que tais ações de capacitação são implementadas.

Uma questão bastante relevante aborda se o servidor se sente confortável e seguro para expor suas opiniões, críticas, insatisfações e propor novas ideias e melhorias nos processos de gestão. Diante disso foi observado que 35,6% se sentem confortáveis para proceder assim; 28,8% “na maioria das vezes”; 26% relataram “às vezes”; e 9,6% “não se sentem seguros nem confortáveis” para propor ou criticar mudanças nos processos de gestão. Quando questionados se são ouvidos por seus colegas e chefias: 51,4% dos entrevistados declaram que se sentem ouvidos pelos colegas e chefias; 28,6% responderam “na maioria das vezes”, 16,2% “às vezes” e 3,8% disseram não se sentir ouvidos.

A partir deste retorno, houve um foco direcionado do grupo na proposição de medidas na seção de gestão de pessoas e de transparência, que tratem destas deficiências apontadas pelo corpo funcional.

De acordo com os resultados obtidos por meio do questionário, 87,6% dos servidores consideram que a sua conduta profissional é compatível com os princípios da honestidade; 86,6% com a ética; 89,5% com a probidade: integridade, honestidade e retidão. Sobre sua conduta ser compatível com a transparência, 84,8% responderam, enquanto 80% disseram ter compatibilidade também com a moralidade. (Obs. Nesse ponto ou questionamento foi possível selecionar várias opções)

Vivemos um momento em que se ampliam as discussões e as ações sobre transparência. Aos entrevistados afirma-se que os canais para denúncia que dispõem o serviço público e seus programas contra a corrupção estão devidamente divulgados e acessíveis. As respostas trazem: 24,8% concordam; 38,1% concordam parcialmente; 18,1% discordam parcialmente e os outros 19% discordam.

Nas situações em que sejam identificadas a necessidade de se fazer uma denúncia, verificou-se que 34,6% dos servidores se sentem confortáveis em fazê-la; 20,2% disseram “na maioria das vezes”; 30,8% “às vezes” e 14,4% dos participantes não se sentem confortáveis em realizar denúncia.

Estes últimos retornos apontaram, novamente, a necessidade de se intensificar a informação sobre os canais disponíveis para comunicação do servidor;

Pode-se observar que houve uma atenção da maioria dos colaboradores ao chamado do Grupo de Trabalho para resposta do questionário visando à elaboração do Plano de Integridade. Acreditamos que apenas uma pequena parcela não participou por falta de meios tecnológicos para isso, mas a participação apurada é relevante dentro do corpo funcional, e atende o objetivo a que se propõe o questionário.

Essa significativa presença nos leva a compreender que o serviço público de forma geral, e o Idene de forma específica, vem passando por transformações muito positivas, com a participação dos servidores mais ativa, bem como a percepção das práticas na autarquia. Esse olhar ocupa uma posição central que fortalece entre os servidores o sentimento de pertencimento à instituição.

## **Trabalhos de auditoria interna realizados pela Controladoria Seccional (em andamento)**

A auditoria interna realizada pela Controladoria Seccional é um importante instrumento na busca pela integridade na organização.

O modelo das Três Linhas no gerenciamento eficaz de Riscos e Controles, publicada pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA), de 2020, estabelece uma metodologia simples de gerenciamento de riscos e do controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades de cada uma das partes envolvidas nos serviços e operações da organização.

Nesse modelo, a primeira linha de defesa é representada pelo grupo com as funções de gerências operacionais que dirigem as ações, monitoram e controlam os processos de trabalhos executados sob a sua responsabilidade, conduzindo ainda o desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos internos de forma a garantir que as atividades estejam de acordo com o planejado.

Além disso, a primeira linha deve implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles e gerenciar os próprios riscos para garantir a conformidade com as leis, evitando execução inadequada de processo e de eventos inesperados, bem como manter um diálogo contínuo com o corpo administrativo e reportar resultados planejados, reais e esperados.

A segunda linha é representada pelas diretorias, assessorias e outros profissionais de apoio, cujo objetivo é apoiar, fornecer as ferramentas adequadas para ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha. A segunda linha assessora, monitora e contribui para melhoria nas estruturas e orientações, assim como na implementação das práticas de gestão de risco pelos gestores de modo a garantir que a primeira linha de defesa seja apropriadamente desenvolvida e que opere conforme o desejado. Existe ainda a responsabilidade de apoiar as políticas de gestão, e também de elaborar, sugerir, coordenar as medidas de controle e fornecer estrutura de

gerenciamento de risco, podendo também intervir diretamente para modificar, bloquear e controlar situações de riscos eminentes.

A terceira linha se resume na atividade de auditoria interna que tem uma avaliação independente, com objetivo de promover o aperfeiçoamento da gestão do órgão e a função de informar a eficácia da governança, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas alcançam os objetivos em relação ao gerenciamento de riscos e controles. É uma colaboração direta e objetiva para capacitar a organização a atingir seus objetivos institucionais.

A Controladoria Seccional realiza o trabalho de caráter preventivo e avaliativo e o seu papel não substitui a obrigação da Direção Superior de monitorar o desempenho e reportar ao corpo administrativo, mas é um complemento essencial pela colaboração direta e objetiva para auxiliar na detecção de irregularidades devido a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações.

O plano de trabalho da auditoria interna deve estar claramente alinhado com as prioridades estratégicas e necessidades operacionais da organização, permitindo uma visão fidedigna, confiável e objetiva sobre a adequação e a eficácia da governança, bem como a identificação de oportunidades e ameaças que possam surgir, e capacitar a organização para atingir seus objetivos institucionais.

O Decreto Estadual nº 47.834/2020, de 03 de janeiro de 2020, define as competências da Controladoria Seccional do Idene, unidade de execução da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, à qual se subordina tecnicamente. Estão entre suas competências: promover as atividades relativas à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria, à correição administrativa, ao incremento da transparência, do acesso à informação e ao fortalecimento da Integridade e da democracia participativa, e entre as atribuições, destacamos:

- Elaborar e executar o planejamento anual de suas atividades;
- Fornecer subsídios para o aperfeiçoamento de normas e procedimentos que visem a garantir a efetividade do controle interno;
- Executar as atividades de auditoria, com vistas a agregar valor à gestão e otimizar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle interno e governança, e acompanhar a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da entidade;
- Acompanhar, avaliar e fazer cumprir as diretrizes das políticas públicas de transparência e de Integridade.

A Controladoria Seccional assegurou no âmbito do Idene, a promoção da Transparência, um dos princípios da boa governança, que reflete diretamente sobre a eficiência, eficácia e efetividade da

Administração Pública, além de contribuir para a excelência da gestão pública, pois permite que a sociedade tenha acesso aos dados e informações produzidos ou custodiados pelo Idene, em conformidade com a política de transparência legalmente adotada pelo poder público, através da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI), bem como do Decreto Estadual nº 45.969 de 24 de maio de 2012.

A Transparência Ativa é uma atividade dinâmica em que se espera que dados à disposição do cidadão sejam constantemente atualizados, cumprindo as exigências e diretrizes da Diretoria de Transparência Ativa da Controladoria-Geral do Estado, que nortearam a avaliação do sítio eletrônico do Idene.

A Transparência Passiva consiste nos órgãos e entidades públicas fornecerem informações aos seus solicitantes quando demandados. O atendimento às demandas realizadas via Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) são prerrogativas da Comissão de Gestão de Informação – CGI criada pela Portaria de nº 22/2019 de 14 de agosto de 2019, com o objetivo de regular e operacionalizar o acesso à Lei da Informação, no âmbito do Idene.

Nessa perspectiva destacamos alguns dos trabalhos da Controladoria Seccional do Idene, no exercício de 2020:

<b>Processos SEI</b>	<b>Resumo das atividades realizadas</b>
1520.01.0000167/2020-72	Relatório de Auditoria de Gestão – RGA 2420.0553.20 sobre o exercício financeiro/2019. Nota Auditoria 2420.0551.20 de verificação da Prestação de Contas pendentes e a análise de subsistência dos saldos e contas correlatas. Nota de Auditoria 2420.000552.20 referente à avaliação dos Saldos inscritos em Restos a Pagar Processados e Não Processados.
1520.01.0008003/2020-57	Notas Técnicas referente a Transparência Ativa - Nº 2420.1043.20 com a análise do sítio eletrônico do Idene, com o objetivo de verificar a seção “Transparência” relativa à Lei de Acesso à Informação.
1520.01.0009688/2020-55	Relatório de Auditoria referente à Transparência Passiva - Nº 2420.1118.20 com a avaliação do atendimento à Lei de Acesso à Informação.
1520.01.0010289/2020-27	Notas de Auditorias de avaliação das atividades do Plano de Atividades de Controle Interno – PACI 2020 – referente à execução dos exercícios 2016 a 2019.

## Eixos

### Eixo 1: Gestão de Riscos

Mostra-se imperativo destacar o que a literatura nos apresenta como definição de risco, e recomendar o aprofundamento dos conhecimentos por meio da leitura pormenorizada dos seguintes trabalhos:

**Beck (2006)** afirma que a compreensão do que seja risco requer o entendimento de sua historicidade, por isso em sua análise ele faz um acompanhamento dos riscos desde o passado até a sociedade atual. Nessa trajetória compara os riscos aos quais Cristóvão Colombo esteve sujeito quando se aventurou em busca do caminho para as Índias com os que enfrentamos atualmente.

**Para Giddens (2002)**, o risco moderno é melhor entendido se comparado ao pré-moderno, quando era marcado por causas naturais. Na modernidade, sobretudo no mundo ocidental, o risco é criado socialmente e conexo ao conceito de perigo, quer os sujeitos estejam ou não conscientes dele. Isso não significa que as sociedades ocidentais estejam mais expostas aos perigos do que as antecessoras. O que se pode dizer é que agora os perigos são codificados como “riscos”, na medida em que os sujeitos podem exercer algum controle sobre eles.

Já a **Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2018, p.1)** define risco como “efeito da incerteza nos objetivos”. E, neste sentido, gerenciar tais riscos compreende um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”.

A gestão de riscos, ao identificar, analisar, avaliar e desenvolver estratégias de contingenciamento aos riscos, coloca a ênfase na proatividade e não na reatividade, o que, conseqüentemente, torna a gestão mais ágil (ITM, 2015).

A comunicação e consulta às partes interessadas de acordo com a norma ISO 31000 deve ocorrer em todas as fases, tendo em vista sua importância para um processo integrado de gestão de riscos. Para isso, é necessário conceber nas etapas iniciais um plano de comunicação com técnicas e ferramentas adequadas, assim como a utilização de softwares e gestão do conhecimento (ABNT, 2018).

O estabelecimento do contexto, primeira etapa do processo de gestão de riscos, refere-se à definição de critérios para gestão de riscos, assim como o escopo da gestão, áreas e setores envolvidos. O contexto divide-se em interno e externo. No contexto interno a organização analisa a estrutura organizacional, processos, sistemas de informação e a relação com partes interessadas

internamente. No contexto externo avaliam-se o ambiente legal, social, político, econômico, financeiro, cultural, tecnológico e a relação com partes interessadas externamente (ABNT, 2018).

Na fase subsequente, a de identificação de riscos, realiza-se um levantamento dos possíveis riscos que possam vir a interferir na realização dos objetivos da organização. Na sequência, a fase de análise de riscos consiste na análise dos riscos previamente identificados, observando quais as causas, fontes de risco, consequências positivas e negativas e a probabilidade de os riscos ocorrerem (ABNT, 2018).

A avaliação de riscos, quarta etapa do processo de gestão de riscos, verifica a necessidade de tratamento do risco e define o grau de prioridade para execução do tratamento estipulado. Compara-se o nível de risco encontrado no processo de análise com os critérios de risco estabelecidos no contexto considerado (ABNT, 2018).

No tratamento de riscos são realizadas ações de forma a evitar, reduzir, compartilhar, ou aceitar os riscos. Desta forma implementa-se um plano de ação para o tratamento dos riscos que consiste (ABNT, 2018):

- a) na redução da probabilidade de ocorrência do risco;
- b) na evitação, não realizar a atividade;
- c) na remoção da fonte de risco;
- d) no aumento, quando eles forem uma oportunidade (risco positivo);
- e) no compartilhamento com terceiros;
- f) na redução da consequência;
- g) na retenção por uma decisão bem consciente e embasada.

Por fim, a ISO 31000 (ABNT, 2009) aponta que o monitoramento e análise crítica devem ocorrer durante todo o processo de gestão de riscos, a fim de garantir que os controles sejam eficientes e eficazes, detectando as mudanças no ambiente externo e interno e incluindo as modificações nos critérios de risco com o objetivo de aplicar as ações de controle.

O risco normalmente tem uma conotação negativa, mas também existem oportunidades positivas decorrentes da assunção de riscos - a inovação e o risco coexistem com frequência. Ou seja, a exposição ao risco é necessária ao crescimento, seja na esfera privada ou pública. Conviver com o risco é um velho axioma da humanidade: "Proteger-se contra todos os riscos é impossível, porque qualquer oportunidade invariavelmente acarreta riscos." É o que nos afirma Aaron Wildavsky (1079, p.32).



*“O risco é uma precondição essencial para o desenvolvimento humano; se parássemos de assumir riscos, inovações técnicas e sociais necessárias para solucionar muitos dos problemas mundiais desapareceriam. De fato,*

*muitos dos riscos existentes na sociedade moderna resultam de benefícios gerados por inovações sociais e tecnológicas. Por outro lado, a imprudência insensata também não é uma boa ideia. Em vez disso, precisamos definir um caminho intermediário no qual o acaso – com suas incertezas e ambiguidades inerentes – seja levado em consideração de maneira objetiva, racional e eficiente.”*

No guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (2006, p.45), Stephen Hill faz um resumo acerca dos elementos necessários para a implementação dos sistemas de acompanhamento, avaliação e resposta ao risco no setor público:

*“ A implementação de um sistema de gestão de riscos exige um conjunto de responsabilidades e mecanismos de accountability para que um programa possa ser determinado e designado. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem estar alinhados com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos. Os responsáveis pela implementação do programa devem ter as capacidades necessárias para essa tarefa, e cursos de capacitação e educação formal podem ser necessários para promover o desenvolvimento de competências específicas. Os programas e procedimentos devem ser escritos para garantir que as experiências e as expectativas fiquem bem claras para todos os envolvidos, particularmente para os que se estão envolvendo no processo pela primeira vez. Os documentos relacionados ao sistema de gestão de riscos devem ser disponibilizados ao maior número possível de pessoas”*

Conclui-se assim que os riscos estão associados às incertezas, e estas podem ser positivas (oportunidades) ou negativas (ameaças). A gestão de riscos, então, corrobora para esclarecer tais incertezas por meio de métodos racionais e sistêmicos que venham a permitir sua identificação, avaliação e tratamento, mantendo uma comunicação contínua entre os envolvidos.

Pelo estabelecido, percebe-se que o mapeamento de riscos é uma atividade de alto impacto da gestão, pois oferece a oportunidade de identificar uma ameaça, e tratá-la antes de haver efeitos práticos danosos à Administração Pública, fomentando uma maior eficiência e eficácia dos atos de gestão.

Trata-se de um mecanismo muito dinâmico, pois são inúmeras as variáveis que podem passar de um momento a outro a representar um risco para a gestão. Dessa forma, deve ser aplicado considerando toda a complexidade da intersetorialidade das ações do órgão, porém, utilizando uma

metodologia simplificada, acessível a todos os níveis da organização, de forma que todos os colaboradores tenham condições de participar do processo de identificação de riscos, contribuindo também com sugestões de mitigação e/ou erradicação do mesmo.

Outro ponto a se destacar é a rotatividade (turnover) que no contexto de Gestão de Pessoas, está relacionada com o desligamento de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, o que causa normalmente uma desatualização, ou atraso (delay) no fluxo de informações. Obviamente, tal fato, pode representar um risco por si próprio, mas não somente, dado que um turnover mais agressivo pode restabelecer riscos que já foram tratados previamente.

Isso apenas reforça a importância do Mapeamento de Riscos como uma ferramenta que se propõe perene. Sendo de igual importância demonstrar o caminho percorrido até sua concepção, mas também em suas revisões periódicas, demonstrar sua atualização com as mais adequadas práticas de gestão, sempre mantendo o foco no LIMPE (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência) dos atos da Administração Pública.

Nesse sentido, apresentamos abaixo sugestões para melhor gerenciamento de riscos na autarquia, tentando ainda fazer um trabalho inicial de mapeamento de riscos, visando não apenas elucidar a importância da gestão de riscos, como também subsidiar o trabalho estabelecido nos demais eixos do plano.

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS** - Mapear, adequar, divulgar e atualizar os fluxos dos processos considerados críticos para a organização, buscando um melhor entendimento de todos os servidores sobre as atividades realizadas de forma a garantir a eficiência e a eficácia das ações.

**ESTABELECIMENTO E RESPEITO AOS PRAZOS PARA ELABORAÇÃO E TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS** - Estabelecer, dentro dos processos mapeados, prazos claros para cada fase, fomentar os ajustes necessários com foco na eficiência e eficácia dos procedimentos e ainda obter da alta administração apoio para reforço ao cumprimento dos prazos.

**ALOCAÇÃO DE SERVIDORES, DIMENSIONAMENTO DAS EQUIPES DE TRABALHO E SUCESSÃO EM CARGOS GERENCIAIS** - Promover capacitação para os servidores em áreas de atuação diversas de suas habilidades e competências. Melhorar a forma de ingresso dos servidores, objetivando a alocação dos mesmos em setores, de forma a potencializar a prestação de serviço e atingir melhores resultados para a organização, provendo conforme o caso, curso de capacitação para o desenvolvimento das atividades. Instituir e fomentar a cultura da renovação, mapeando por

setores e/ou atividades, os colaboradores que apresentem perfil para assumir cargos de chefia ou coordenação, ou ainda tenham interesse em alternar de atividade. Prover a capacitação complementar desses colaboradores objetivando maximizar a captação de informações de relevo para a Administração. Fomentar as oportunidades para que os colaboradores participem de reuniões, seminários e processos decisórios de forma a capacitá-los para substituir provisória ou definitivamente o coordenador, gerente, ou gestor, de ação ou atividade considerada de alta importância para o órgão.

**PUBLICIDADE DAS INFORMAÇÕES (LEGISLAÇÃO, PORTARIAS, E ATOS)** - Estabelecer, divulgar e difundir ferramenta que permita acesso ao conjunto de legislação relevantes ao trabalho do órgão, possibilitando que os servidores possam rapidamente descobrir quais são as normas vigentes e o histórico das normas revogadas. Oferecer ênfase àqueles normativos relativos ao PMI/Idene, além de dar ciência aos servidores que ingressarem no serviço público pelo Idene, da importância do conhecimento e aplicação das regras neles impostas.

**REGISTRO DE CONHECIMENTOS INSTITUCIONAIS** - Mapear, instrumentalizar e divulgar os conhecimentos adquiridos durante a execução de atividades consideradas críticas para a gestão do órgão, sempre que possível reduzindo a termo em forma de Procedimento Operacional Padrão (POP) de forma a garantir a manutenção da informação/conhecimento adquirido pelo tomador da ação em prol da governança. Fomentar o alinhamento constante entre as áreas meio e finalística do órgão, para a revisão dos procedimentos de registro de conhecimento institucionais e, com isso, além de garantir a higidez dos processos, a alocação racional de esforço na concepção e tramitação dos processos e procedimentos da Administração.

## **Eixo 2: Planejamento Estratégico e Governança**

Para que a organização possa atingir um alto nível de maturidade em gestão e Integridade é fundamental que haja envolvimento da alta direção para o estabelecimento, disseminação e reforço de uma cultura organizacional que priorize a Integridade institucional.

A missão do Idene, conforme definida em sua lei de criação, baliza as definições de ações prioritárias e a alocação de recursos realizadas pela alta gestão. O órgão implementa como diretrizes a busca pelo desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades nos municípios da sua área de atuação.

O planejamento é uma ferramenta essencial para se alcançar os objetivos da organização.

**Chiavenato (2000)** delimita que “o planejamento constitui a primeira função da administração. Antes de qualquer função administrativa ser executada, a administração precisa determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los”.

No âmbito da administração pública, o planejamento é essencial, dado os desafios específicos que os órgãos públicos enfrentam ao lidar com as especificidades legais e ciclos políticos.

O Idene possui diversas ferramentas institucionais que expressam seu planejamento estratégico. Os principais instrumentos legais de planejamento vinculados ao Idene são o Plano Mineiro de

Desenvolvimento Integrado - PMDI, Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA.

O PMDI é o que traz um horizonte de longo prazo, trazendo uma visão ampla dos objetivos e diretrizes da administração pública estadual, na qual o Idene se insere.

Dadas estas diretrizes abrangentes, os planos e objetivos de médio prazo são delimitados no PPAG, enquanto a LOA define as metas e ações de curto prazo.

A organização realiza anualmente a formulação/revisão do PPAG, instrumento de planejamento de médio prazo, com definição dos programas e ações, com suas respectivas metas. Durante o processo de discussão do PPAG, todas as unidades administrativas são envolvidas e convidadas a levantar todas as informações que a alta gestão pode necessitar em sua tomada de decisão,

buscando realizar um planejamento de alocação de recursos que se encaixe com a busca pela promoção do desenvolvimento econômico e social das regiões Norte e Nordeste de Minas Gerais.

PPAG do órgão é reflexo de uma busca contínua de alinhamento entre a missão do órgão e sua execução, e em sua elaboração são considerados os resultados que se busca alcançar, tendo a partir disto, a possibilidade de se diagnosticar os riscos que podem ser enfrentados neste caminho.

Visando ao atendimento de suas competências, o Idene estabelece planos e metas para cada uma de suas execuções, sendo a Lei Orçamentária Anual instrumento de planejamento de curto prazo, descrevendo ações, com suas metas, e programas, com seus indicadores para o respectivo ano de validade da lei.

Estes ciclos de planejamento com metas, indicadores e os responsáveis são feitos anualmente, com envolvimento de toda a organização, desde o seu estabelecimento. Para a execução das ações e a realização dos ciclos de monitoramento, é definido e registrado nos sistemas competentes os

responsáveis para cada ação e programa dentro da estrutura, envolvendo todas as gerências e diretorias do Instituto.

A aplicação desta metodologia de planejamento cria a necessidade interna de se prever as ações que são pretendidas nos próximos anos.

O Idene mantém contato com a sociedade civil na definição e revisão das estratégias e projetos para aplicação dos recursos, com destaque para a Discussão Participativa do PPAG, formada por representantes da sociedade e do Governo do Estado, promovida pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG), desde 2003. O resultado dessas discussões são propostas de ações que poderão ser incluídas no planejamento do Estado no novo ciclo orçamentário para os próximos quatro anos, por meio das emendas oriundas da Comissão de Participação Popular, ou de emendas diretas provenientes de deputados e comissões.

Para além dessas exigências legais, o órgão mantém também carteira de projetos, em que está estabelecido os principais itens cuja execução baliza a atividade da entidade, facilitando a captação de recursos, o planejamento de compras e estimulando o desenvolvimento de excelência organizacional em torno da contratação e distribuição destes itens. A carteira de projetos atual foi definida a partir de amplo alinhamento estratégico entre a missão do Idene e os projetos que suportam a entrega de resultados, de forma a maximizar a efetividade das ações.

Durante o processo de formalização necessário para a execução dos projetos desenvolvidos no órgão, seja por meio de convênio ou contrato, é necessário elaborar um plano de trabalho no qual é descrito um cronograma físico e financeiro e o detalhamento de todo o projeto.

Dentro do planejamento da entidade, vale destacar ainda o estabelecimento, no ano de 2020, do Plano de Desenvolvimento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais, importante entrega da alta administração do órgão, que criou instrumento de curto, médio e longo prazos com foco específico na área de abrangência da autarquia, direcionando as atividades desta. O plano busca impulsionar o desenvolvimento para a melhoria da qualidade de vida da população dos 258 municípios dos vales do Jequitinhonha e Mucuri, e do Norte de Minas Gerais, com foco em três eixos:

- Desenvolvimento Econômico e Sustentável;
- Segurança Hídrica;
- Infraestrutura.

Dada a criação dos planos, a alta direção tem papel fundamental em garantir sua observância e aplicabilidade, monitorando a execução e adaptando-se à mudança no cenário em que o Idene se insere.

É essencial que os planos de diferentes horizontes temporais e os instrumentos de execução e captação de recursos estejam alinhados entre si, e que toda a organização esteja ciente dos objetivos estabelecidos, com clareza na comunicação da importância de cada unidade administrativa no alcance dos objetivos.

Desta forma, a instituição deve buscar administrar e promover o alinhamento da execução orçamentária com o plano de trabalho dos convênios e projetos, encontrando a complementaridade dos projetos executados com recursos próprios e aqueles executados com recursos captados em transferências da União.

Para tanto, a governança tem importância estratégica, visto que é a partir de uma boa governança que se garante o alcance da missão da organização.

Neste sentido, destacam-se como principais práticas de governança:

- Promoção de reuniões rotineiras com os gerentes, diretores e chefe de gabinete para acompanhar o andamento dos programas e projetos, visando a avaliar o desempenho de cada um dos projetos em execução, frente aos objetivos estabelecidos para cada projeto, considerando o alcance dos resultados estabelecidos, revendo os prazos não cumpridos, redefinindo as prioridades e propondo medidas para minimizar os riscos apresentados pelos gestores.
- Acompanhamento das ações, por meio do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPLAN), que está em operação desde 2012. Para cada programa é possível acessar o objetivo e as respectivas ações. Em cada ação encontram-se a finalidade, o gestor responsável e o relatório de monitoramento bimestral, que detalha a execução física e orçamentária, bem como o público alvo de cada ação.
- Para o monitoramento e avaliação do desempenho institucional dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, o órgão utiliza o QlikView, sistema de Business Intelligence, que é uma plataforma que foi desenvolvida em 2017 pela Diretoria Central de Gestão de Convênios de Entrada (DCGCE). O Qlikview é um aplicativo que reúne informações vindas da Plataforma +Brasil, do Sistema Estadual de Convênios de Entrada (SIGCON), do Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais (SIAFI), Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços de Minas Gerais (SIAD), além de informações do orçamento do Governo de Minas Gerais.



• A alta direção do Idene monitora diversos sistemas de informação, utilizando-se destes para subsidiar suas tomadas de decisão. Dentre os sistemas utilizados no âmbito do Poder Executivo de Minas Gerais estão:

- SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira, implantado em 1994, por meio do Decreto nº. 35.304 de 30 de dezembro de 1993, de utilização obrigatória pelos órgãos do Poder Executivo Estadual, tendo como objetivo geral, buscar a gestão eficiente dos recursos públicos do Estado, mediante a integração automatizada dos processos de elaboração e execução orçamentária, administração e execução financeira, registros contábeis e gestão do patrimônio público. O sistema conta com um processo evolutivo contínuo de rotinas e procedimentos ao longo dos anos, além da integração com os outros sistemas corporativos do Estado;
- SISAD - Sistema de Avaliação de Desempenho é utilizado para avaliação de desempenho dos servidores cadastrados no Sistema de Administração de Pessoal do Estado - SISAP;
- SISAP - Sistema de Administração de Pessoal reúne informações acerca da vida funcional dos servidores de MG;
- \*SIAD - Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços — composto por vários módulos, que integrado ao SIAFI-MG e outros Sistemas do Estado (SICAF, SISAP, DETRAN) — permite o controle do ciclo dos materiais e serviços do Estado, desde a requisição, compra, movimentação e distribuição desses materiais até a reposição de estoque dos materiais de consumo, a baixa de bens patrimoniais e a realização de serviços;
- SIGCON Entrada e Saída - Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos. Ele tem a finalidade de acompanhar, coordenar e controlar os instrumentos de natureza financeira que permitam a entrada e a saída de recursos no orçamento do Estado de Minas Gerais.

Vários dos sistemas de informação apresentados anteriormente já possuem integrações entre si, por meio de webservices, permitindo a confiabilidade das informações internas.

Para além destas práticas, vale destacar também que o órgão participa de diversos conselhos, que contribuem para a governança. Destaca-se dentre estes, a importância do Conselho de Administração do Idene.

O Decreto 47.834 de 2020, define que:

Art. 5º – Ao Conselho de Administração, unidade colegiada de direção superior, compete:

- I – definir, em conformidade com as orientações governamentais, as políticas e as diretrizes para os planos e os programas de trabalho da autarquia;
- II – aprovar as propostas do plano de ação e o orçamento anual e plurianual da autarquia;
- III – avaliar as atividades da autarquia e propor medidas que visem ao seu aperfeiçoamento, com vistas ao cumprimento de seus objetivos;
- IV – acompanhar e avaliar as condições para a celebração de convênios, contratos, acordos e ajustes dos quais a autarquia seja participante;
- V – deliberar, nos limites de sua competência, sobre a aquisição, a proposta de alienação, a locação e a concessão do direito de uso de bem imóvel do Idene e autorizar tais atos;
- VI – opinar sobre os relatórios, as prestações de contas anuais e a situação econômico-financeira da autarquia;
- VII – elaborar e aprovar o seu regimento interno;
- VIII – exercer atividades correlatas com as especificadas nos incisos anteriores.

Anualmente é realizada reunião do Conselho de Administração do Idene, do qual fazem parte representantes de associações de municípios da área de atuação da autarquia, representante da Unimontes e também representante de entidade de classe empresarial. É de competência do conselho: a definição das políticas e diretrizes para os planos e os programas de trabalho da autarquia, além do acompanhamento e avaliação das condições para a celebração de convênios, contratos, acordos e ajustes dos quais a autarquia seja participante, buscando alinhar as execuções do órgão com a realidade dos cidadãos de sua área de abrangência. Sendo o Conselho de Administração, unidade colegiada da direção superior, suas diretrizes e deliberações são disseminadas e implantadas por toda a autarquia. O Conselho foi criado com o órgão.

A partir da análise dos instrumentos executados pelo órgão, buscou-se construir possíveis oportunidades de melhoria que podem ser implementadas pela alta administração, para aprimorar seu processo de planejamento e governança, em sintonia com os objetivos próprios deste plano de Integridade.

Uma ação importante que pode ser delineada é a utilização de critérios técnicos para a definição do público-alvo das políticas públicas, garantindo a objetividade na definição dos beneficiários das políticas do órgão, com motivação clara e critérios técnicos sendo aplicados e publicizados pela administração. O órgão já se utiliza de critérios técnicos em seu processo de planejamento, mas considera-se essencial que estes critérios sejam fortalecidos e divulgados, promovendo a Integridade da organização e blindando-a da influência de interesses particulares e buscando cercear a influência do ciclo político sobre sua atuação.

Com o objetivo de permitir a participação das partes interessadas nas atividades do órgão, sugere-se o estabelecimento e fortalecimento de instituições colegiadas de monitoramento da execução e acompanhamento da governança do órgão. Com isto busca-se promover a governança participativa e garantir que as partes interessadas possam ser envolvidas no monitoramento das atividades do órgão, buscando assim alinhar as ações estabelecidas e as decisões gerenciais ao interesse público.

Finalmente, a criação de processo formal de divulgação de reuniões com público externo e guia de procedimentos dessas reuniões, pode ser ferramenta para coibir o mal uso da entidade para interesses particulares, dando transparência ao seu envolvimento com a entidade civil e fortalecendo a imagem da alta administração a partir do uso de regras claras de engajamento.

### **Eixo 3: Gestão de Pessoas**

Pode-se definir Gestão de Pessoas, como o conjunto de habilidades, técnicas e métodos que têm como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro da iniciativa pública e privada.

Uma boa gestão de pessoas é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. Ao longo dos anos, o Estado vem aprimorando a área de gestão de pessoas visando ao bem-estar dos servidores e à excelência das atividades desempenhadas. Desta maneira, o Governo Estadual buscou instituir novas políticas de recursos humanos, como o Decreto Estadual nº 44.205 que instituiu a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, sob a orientação da Seplag-MG:

*Art. 2º - A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais compreende a implementação de ações de capacitação, de elevação de escolaridade, de formação profissional, bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor.*

As instituições públicas têm buscado substituir práticas obsoletas -- que representavam uma outra visão de gestão de pessoas -- por práticas que busquem desenvolver e manter profissionais motivados, comprometidos e responsáveis. Essa é uma forma de garantir à sociedade, a entrega de melhores produtos e serviços públicos, contribuindo para a inovação no serviço público.

Especificamente no que se refere à capacitação dos servidores, a Secretaria de Planejamento e Gestão desenvolveu o Projeto Capacitar, que disponibiliza, anualmente, cursos possibilitando essa

qualificação. A seleção dos servidores que irão participar das capacitações e os temas é realizada com os demais órgãos da administração pública estadual, de forma a alinhar os cursos oferecidos com as necessidades específicas para o alcance dos objetivos e metas dos órgãos e entidades. Assim valoriza-se o servidor, ao oferecer a possibilidade de sua qualificação permanente, o aprimoramento das competências e habilidades, permitindo maior efetividade dos investimentos em capacitação na Administração Estadual.

Este é um exemplo dessa mudança em curso na administração para transformar a gestão de pessoas em tema abrangente, que abarca diversos aspectos do capital humano, como conhecimentos, habilidades e competências, com a finalidade de tornar a instituição bem-sucedida, indo além da processualização de pagamentos e aspectos burocráticos da vida funcional.

Ao fim dessa transformação, espera-se que os funcionários tenham condições para abandonarem o papel que lhes impõe a organização tradicional do serviço público, para exercer um novo papel, como integrantes de um coletivo, trabalhando em equipe, participando democraticamente da tomada de decisões, sendo responsáveis pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Uma das ferramentas estabelecidas para a gestão estratégica de pessoas é a avaliação de desempenho dos servidores estaduais, instrumento regido pela Lei Complementar nº 71 (MINAS GERAIS, 2003) e regulamentado por decretos e resoluções que estabelecem diversas modalidades de avaliação. No Idene são realizadas três modalidades: Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP), voltada para servidores ocupantes de cargo de direção ou chefia, regulamentada pelo Decreto nº 44.986 de 2008 (MINAS GERAIS, 2008); Avaliação Especial de Desempenho (AED), para servidores efetivos em estágio probatório; e Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Com estes instrumentos busca-se avaliar especificamente o desempenho dos servidores de acordo com sua fase funcional e serve como estratégia para mensurar de forma precisa o desempenho avaliado frente ao esperado.

Em todas suas formas, as avaliações são feitas de forma individual. Realizada de forma correta, a avaliação pode estimular o engajamento dos profissionais e aumentar a produtividade. Nesse sentido é muito importante entender sobre a performance de quem trabalha no serviço público e sobre o que se espera dos profissionais. Tudo isso alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Ter clareza sobre esses pontos fará com que os esforços se concentrem num mesmo objetivo, direcionando as pessoas para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para realizar a avaliação de desempenho dos gestores, deve-se avaliar, entre outros, se é realizado:

- Acompanhamento frequente do comportamento do colaborador e realização constante de *feedbacks*;

- Identificação de problemas e imediata implantação de ações que os solucionem;
- Manutenção da motivação do grupo e a resolução dos conflitos.

Para avaliação dos servidores efetivos são instituídas comissões, conforme previsto no Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007, que regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. Conforme previsto no decreto mencionado acima, o Idene publicou em 24 de outubro de 2019, a Portaria Idene nº 31/2019 que estabeleceu a Comissão de Avaliação de Desempenho e Recurso.

No processo avaliatório dos servidores efetivos têm caráter sistemático e contínuo, dividindo-se em etapas ou períodos nos quais a Chefia imediata e a Comissão de avaliação analisam o desempenho dos servidores, segundo critérios e metas pré-estabelecidas, atribuindo conceitos e notas ao trabalho dos mesmos. Configura-se como um dos trabalhos mais importantes do gestor e de sua equipe, a busca pela identificação das fraquezas e limitações dos servidores avaliados, apontado oportunidade de melhoria, capacitação ou até mesmo realocação do servidor, que permita sua maior eficácia e satisfação.

São aferidas também as qualidades do servidor na execução de suas atribuições, com a finalidade de valorizá-lo, identificando potencialidades, oportunidades e talentos, contribuindo para o bom desempenho do servidor na Administração Pública. Os servidores comissionados também são avaliados, por meio da ADI, com as chefias imediatas realizando o processo duas vezes ao ano.

Com a realidade imposta pela pandemia da Covid-19, o Estado de Minas Gerais, institui o Decreto nº 47.886, de 15 de março de 2020, que dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus e institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde da COVID-19 - Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências.

Diante do cenário, foi publicado em 16 de março de 2020 Deliberação nº 2, de que dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19), com forte repercussão na gestão de pessoas.

O § 1º do art. 1º da Deliberação nº02/2020 descreveu o que seria o regime de teletrabalho:

*“§ 1º – Considera-se teletrabalho, para fins desta deliberação, o regime de trabalho em que o servidor público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das*

*dependências físicas das unidades do respectivo órgão ou entidade de lotação, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação.”*

Com isso, a efetiva gestão de pessoas no regime especial de teletrabalho tornou-se ainda mais essencial, sendo necessário o controle efetivo da produtividade dos colaboradores e indo além da visão tradicional do simples cumprimento das horas de trabalho, com foco nos resultados apresentados.

A Integridade na Gestão de Pessoas passa também pela Saúde e bem-estar dos servidores. Mais do que prevenir e remediar doenças, pretende-se contemplar o nível de satisfação, segurança, inclusão, acolhimento, e motivação dos servidores, promovendo maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, permitindo que os servidores produzam mais e alcancem melhores resultados para a instituição. A produtividade é colocada, portanto, como algo diretamente relacionada ao bem-estar, à qualidade de vida e ao desenvolvimento de competências relacionais e de autoconhecimento.

A partir do exposto, com análise dos objetivos estabelecidos e práticas adotadas pelo órgão, o grupo apresenta brevemente algumas sugestões para aprimorar a excelência de sua prática na gestão de pessoas:

- Estabelecer ferramentas de alocação de servidores e programas de capacitação contínua dentro do órgão de acordo com as necessidades técnicas, inclusive para a sucessão em cargos gerenciais, buscando-se assim contribuir diretamente com a eficiência na prestação dos serviços públicos, mitigando ainda a possibilidade de ocorrência de erros de fundamento técnico, ao alocar a mão de obra em atividade alinhada à sua qualificação. Reduzir a perda de informações gerenciais com a mudança nos cargos de direção, promovendo a continuidade institucional e mitigando os riscos advindos das transições dentro das unidades administrativas do órgão;
- Mapear as competências e vocações dos servidores do órgão, construindo um banco de talentos que subsidie a alocação e realocação estratégica de pessoas de acordo com as demandas, por meio de critérios técnicos;
- Compilar necessidades de capacitação e possibilidades de capacitação interna, identificando deficiências no conhecimento institucional e mitigando os riscos concernentes a elas por meio do oferecimento de cursos internos utilizando-se da expertise dos próprios servidores do Idene.

## **Eixo 4: Ética e Conflito de Interesses**

Entre os objetivos estabelecidos na formulação do Plano de Integridade Pública do Idene, pode-se destacar a promoção de padrões éticos e ferramentas que possibilitem as partes interessadas a interação com a administração pública, garantindo o atendimento ao interesse público e manutenção da integridade pública.

O Plano surge como importante marco dentro da instituição para preservação de sua imagem e reputação, por meio da adoção de políticas, procedimentos e mecanismos que garantam a adesão às leis e regulamentos vigentes.

Quando se fala em Ética na Administração Estadual, a principal referência é o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto nº 46.644, de 2014), extensivo a todos os agentes públicos do Poder Executivo do Estado, e que traz como princípios fundamentais:

- A honestidade, a eficiência e a cortesia são posturas obrigatórias a qualquer agente público;
- O pleno comprometimento do agente estatal com o trabalho e o interesse público deve ocorrer sempre, independentemente do governo que esteja no poder;  
Adesão a princípios como o respeito à dignidade humana e à hierarquia administrativa;
- Prática da ética como ato condicionante, não facultativo. A conduta das pessoas deverá ser orientada pela Integridade em suas ações sem envolvimento em transações ilegais.
- Ações pautadas pelos valores corporativos, a partir dos quais serão exigidas as condutas;
- Estabelecimento de penalidades para os casos de eventuais desvios.

Conforme evidenciado pela Controladoria-Geral da União, um importante instrumento para efetivação de ações do plano de Integridade é a existência de uma Comissão de Ética que promova a disseminação da cultura ética no serviço público. O Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, instituído pelo Decreto Estadual no 46.644, de 2014, estabelece que as Comissões de Ética instituídas em cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual são unidades colegiadas, de caráter consultivo e deliberativo, com autonomia decisória, ligadas aos dirigentes máximos, com a finalidade de divulgar as normas éticas e atuar na prevenção e na apuração de falta ética no âmbito da respectiva instituição. A Comissão de Ética do Idene é composta por três titulares e dois suplentes.



Ressalta-se que para consolidar todos os aspectos preconizados pelos códigos de ética, e garantir a efetividade dos trabalhos da Comissão de Ética, é essencial disseminar os valores éticos dentro da estrutura do Idene. Para tanto é necessário que haja a promoção constante de diversos meios de comunicação sob atitudes éticas e de treinamentos em todos os níveis hierárquicos, proporcionando a geração de uma consciência de Integridade real, em que todos terão oportunidade de assimilar os benefícios desse conjunto de regras, padrões e procedimentos.

Ainda nesse sentido, considera-se essencial o fortalecimento, com ampla divulgação, dos Canais de Denúncia existentes, a fim de assegurar que seja exercido seu papel de meio para que agentes internos e externos do Idene expressem preocupações relacionadas a possíveis irregularidades cometidas ou violações aos códigos de ética e conduta.

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

Considerando a necessidade de aperfeiçoar e simplificar os canais de comunicação entre o Estado e os cidadãos, foi disciplinado o trâmite do encaminhamento das manifestações entre a Ouvidoria-Geral do Estado (OGE) e a Controladoria-Geral do Estado, para tratar os casos de recebimento de reclamação, sugestão, elogio ou pedido de esclarecimento ou orientação. Dessa forma, há garantia de que o Canal de Denúncias se destina exclusivamente ao recebimento de manifestações que tenham por objeto a alegação de corrupção, de irregularidade ou ilegalidade no serviço público ou fora dele, que possa ou tenha causado prejuízo de qualquer espécie à Administração Pública. Foi publicada a Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01/2019, que centraliza o recebimento de manifestações e denúncias na Ouvidoria-Geral do Estado. Assim, a CGE e a OGE passaram a atuar de maneira articulada em relação às denúncias, com a concentração da atividade de recebimento no âmbito da OGE.

A OGE configura-se assim como forte canal de interlocução entre a sociedade e o Governo do Estado de Minas Gerais. Criada em 6 de agosto de 2004, por meio da Lei Estadual nº 15.298, a Ouvidoria auxilia diretamente o Governador na fiscalização e no aperfeiçoamento dos serviços públicos, para que o cidadão seja, a cada dia, mais bem atendido.

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

- Identificada: quando o denunciante informa seus dados e um meio de contato, autorizando a sua identificação;

- Sigilosa: quando o denunciante informa seus dados e um meio de contato, resguardando, contudo, o sigilo de sua identificação;
- Anônima: quando o denunciante não informa seus dados e nem um meio de contato.

Servidores que agem sem limites éticos e de integridade nas instituições públicas maculam a imagem da organização e acarretam grande perda para o setor público. Desse modo, o código de conduta é mais um instrumento de prevenção a desvios éticos e de integridade, conquistando a confiança e mantendo a credibilidade do trabalho da organização.

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

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

No entanto, não basta apenas a existência de um código de conduta, ele deve ser conhecido por todos da organização, sejam servidores permanentes ou temporários, sejam efetivos ou contratados. Os agentes devem ter clareza de seu teor e de sua aplicabilidade nas suas atividades diárias. Os valores e regras devem estar internalizados na organização. Treinamentos regulares sobre o conteúdo dos códigos devem ser realizados para servidores, alta administração, membros de conselhos, beneficiários de programas, usuários de serviços públicos, fornecedores e demais partes interessadas. Deve-se focar, especialmente, nos servidores que ingressam na organização e aqueles que são indicados para a gestão, alta administração e conselhos da organização, tendo em vista a promoção de um ambiente de trabalho onde os problemas são resolvidos com os mais altos níveis de padrões éticos nos quais se impera o respeito mútuo.

O servidor é representante da administração pública diante da sociedade. Por isso, deve preservar o decoro e a credibilidade.

As roupas fazem parte da construção da imagem da pessoa. É preciso ter bom senso e ficar atento a alguns aspectos importantes na hora de escolher a roupa para o trabalho. É importante que as escolhas sejam compatíveis com a sua função e também sua personalidade. Vestimentas inadequadas podem causar situações embaraçosas e conseqüentemente prejudicar a imagem profissional.

Com o advento das redes sociais, deve-se alertar também para a conduta íntegra nestes meios, tendo-se atenção antes de compartilhar texto, imagens e vídeos quanto à repercussão na imagem

pessoal e institucional.

É dever de todo servidor ficar atento aos conteúdos por ele expostos. O usuário deve compreender que, no meio virtual, há maior dificuldade em se estabelecer uma linha clara entre vida pessoal e profissional, lembrando que as posturas nas redes refletem nossos pensamentos e comportamentos e que os arquivos e textos publicados estão disponíveis para todos, dentro e fora do ambiente de trabalho, o que exige uma postura ética e responsável dos que usam as mídias sociais.

É preciso compreender que estamos formando imagens a nosso respeito, pois tudo o que publicamos pode ser rastreado. O perfil público nas redes sociais precisa estar em sintonia com a percepção que o servidor quer que tenham sobre ele e sua carreira.

A interação remota, fruto do teletrabalho, também deve ocorrer dentro dos princípios e balizamentos éticos do código de ética profissional do servidor público.

Para a boa convivência nos ambientes virtuais é importante observar a conduta e a ética no trato com os colegas e na apresentação pessoal da mesma forma que presencialmente.

Para o bom convívio virtual deve-se observar a linguagem utilizada na comunicação que deve ser clara e cordial. Nas reuniões realizadas de forma remota, o servidor deve apresentar-se vestido adequadamente, tendo o cuidado de não comparecer de pijama, roupa íntima à mostra ou sem camisa, por exemplo.

A exposição excessiva do ambiente familiar deve ser outro cuidado a ser tomado para preservar este ambiente e a imagem da instituição. Deve-se ainda observar e reforçar boas práticas na condução das reuniões, como:

- Evitar interromper os participantes, aguardando sua vez de falar;
- Procurar reduzir os ruídos no ambiente durante a fala nas reuniões, desativando o microfone

para que ruídos não atrapalhem a participação da outra pessoa na reunião;

- Evitar sair das reuniões em andamento, sendo necessário, avisar aos colegas;
- Observar a pontualidade, estando sempre disponível no horário do expediente.

O trabalho remoto não deve afetar a qualidade da prestação dos serviços públicos. A jornada de trabalho tem um começo e um fim, respeite-a, priorizando a produtividade e o cumprimento de metas.

Com isto em mente, propõe-se as seguintes medidas no âmbito do Plano de Integridade:

Para garantir o bom andamento das atividades e favorecer o clima organizacional sadio e harmonioso, propõe-se a adoção de medidas que promovam o fortalecimento da consciência ética no relacionamento do agente público estadual com as pessoas e com o patrimônio público, por meio de capacitações. O objetivo desses treinamentos é despertar a confiança do público interno e externo, por meio do alinhamento entre a prática dos agentes públicos, as normas e os princípios éticos. Em consonância com o momento atual, indica-se o foco específico nos desafios do comportamento ético do teletrabalho, que é hoje uma realidade e requer dos servidores a adaptação para um novo meio, dos comportamentos e padrões já esperados de sua atuação.

O fortalecimento dos canais de comunicação é fundamental e necessário para aqueles que queiram cadastrar reclamações, dúvidas, elogios, sugestões e denúncias relacionadas a conduta ética dos servidores do órgão. Já existem hoje ferramentas neste sentido e sugerimos, portanto, que estas sejam rotineiramente divulgadas, para que todos os servidores tenham acesso à possibilidade de agir ativamente na prevenção dos ilícitos.

O fortalecimento das ferramentas estratégicas de inteligência corporativa preventiva é fundamental para a consolidação e fortalecimento da cultura ética da organização e conseqüentemente da melhoria do ambiente de trabalho e maior produtividade.

## **Eixo 5: Transparência**

A busca da Integridade governamental pressupõe o emprego e a ampliação dos instrumentos de transparência. Na Gestão Pública, a transparência permite não somente a prevenção e o combate à corrupção, bem como amplia a participação social e o controle das políticas públicas.

No Brasil, a transparência das ações governamentais ganha destaque a partir da Lei Federal nº 12.527 de 2011, denominada Lei de Acesso à Informação-LAI. A LAI consolida o direito fundamental do acesso à Informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição da República (BRASIL, 1988). Nesse sentido:

*“Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”*

No âmbito do Poder Executivo Estadual, o Decreto 45.969 de 24 de maio de 2012 regulamenta os procedimentos a serem observados pela Administração Direta do Poder Executivo, suas autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias e empresas controladas direta ou indiretamente, com o objetivo de garantir o acesso à informação.

Dessa forma, é garantido a qualquer cidadão o direito de pleitear informações aos órgãos ou entidades do Estado. O acesso à informação e a divulgação proativa das informações possibilita a interação entre o Estado e a população. Assim, a acessibilidade das informações é fator determinante para que haja controle das políticas públicas.

A transparência garante à população a participação em todo processo de implementação das políticas públicas, pois amplia o acesso e conhecimento das ações governamentais. O dever da transparência no setor público pressupõe não somente que as informações estejam à disposição do cidadão, mas que esta informação seja acessível de forma clara e rápida.

Portanto, a transparência requer a divulgação das informações mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão, observados os princípios da administração pública e as diretrizes previstas na Lei Federal no 12.527, de 2011.

Assim, com a prática da transparência é possível ampliar o controle e a participação da população, a probidade das ações desenvolvidas, a prestação de contas, a responsabilização dos agentes públicos e a melhoria da aplicação dos recursos públicos. Além disso, possibilita a prevenção das condutas de desvios dentro da Administração Pública.

Oportuno mencionar a distinção entre a transparência ativa e a passiva. A transparência ativa, caracteriza-se pela divulgação proativa das informações. Nesse sentido, segundo o Decreto 45.969 de 24 de maio de 2012:

*“Art. 6º É dever do órgão ou entidade promover, independentemente de requerimento, a divulgação, em local de fácil acesso, no âmbito de sua competência, de informação geral de interesse coletivo por ele produzida ou custodiada.”*

O Portal da Transparência é instrumento do Governo do Estado de Minas Gerais, em que é possível o acesso a dados e informações públicas dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, dentre eles: gastos, despesas e receitas dos Poderes do Estado, remuneração dos servidores, convênios, compras, aquisições e contratos e etc. Além do Portal da Transparência, a divulgação proativa das informações do Idene é feita por meio:

- **Redes sociais do Idene:** O Idene possui perfil nas plataformas de mídias sociais Instagram e Facebook, nas quais são divulgadas as principais ações e resultados da autarquia.
- **Sítio Eletrônico:** O Idene disponibiliza nesta plataforma informações básicas sobre programas, projetos e ações, o “quem é quem” na estrutura da direção, além de notícias da própria autarquia e do governo do Estado que dialogam com a área de abrangência do Idene. O sítio eletrônico também abriga as informações de Transparência Passiva. Também na plataforma do

sítio eletrônico existe o canal Fale Conosco, no qual o cidadão faz perguntas diversas, principalmente sobre projetos do Idene nas regiões de abrangência. O Fale Conosco é monitorado pela Prodemge.

- **Agência Minas:** Este é o portal de notícias do Governo do Estado com vasto alcance e nele é possível veicular as ações mais relevantes do Idene.

- **Imprensa:** A Assessoria de Comunicação do Idene está sempre pronta a atender demandas que chegam da imprensa do interior e da capital.

- **Publicação de Relatório do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento - SIGPLAN:** Bimestralmente é realizado ciclo de monitoramento da execução global do órgão, com o lançamento em sistema de informações das metas físicas e orçamentárias para todas as ações orçamentárias referentes à execução física e orçamentária das ações do Idene;

- **Monitoramento dos convênios de entrada com a Diretoria Central de Gestão de Convênios de Entrada- DCGCE:** Desde 2018, a SEPLAG por meio da DCGCE realiza trimestralmente o acompanhamento intensivo e todos os instrumentos de transferências voluntárias do órgão, coordenado pela DCGCE-SEPLAG e divulgado através do link:

<http://www.planejamento.mg.gov.br/pagina/planejamento-e-orcamento/avaliacao-de-projetos-e-captacao-de-recursos/execucao-e>. Nesse sentido, a partir da análise dos indicadores mensurados no Painel de Convênios, são definidas e monitoradas as ações necessárias para a resolução das questões que impactam negativamente nos indicadores e percentuais de execução dos convênios de entrada e instrumentos congêneres;

- **Transparência Ativa:** A Auditoria Seccional do Idene, vinculada à Controladoria- Geral do Estado (CGE) realiza periodicamente auditorias nas execuções do Idene. Além disso é realizada anualmente a aprovação da prestação de contas do Idene pelos membros do Conselho de Administração da Autarquia. Por fim, os programas, projetos e ações são acompanhados por meio do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (SIGPLAN), que está em operação desde 2012. Para cada programa é possível acessar o objetivo e as respectivas ações. Em cada ação encontram-se a finalidade, o gestor responsável e o relatório de monitoramento bimestral, que detalha a execução física e orçamentária, bem como o público alvo de cada ação.

A Transparência Passiva por sua vez consiste no direito de se pleitear o acesso amplo à informação por meio dos instrumentos previstos na LAI. No contexto da Administração Pública, destaca-se o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão - e-SIC. O objetivo do sistema do Estado

de Minas Gerais é que qualquer pessoa física ou jurídica, possa encaminhar pedidos de acesso à informação para órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, dentre eles o Idene.

Por meio do sistema, é possível registrar pedidos de informação; acompanhar trâmites e prazos de pedidos de informação, entrar com recursos e consultar as respostas recebidas.

Outro importante canal de comunicação do cidadão com o Governo é a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE-MG), criada em 6 de agosto de 2004, por meio da Lei nº 15.298. A Ouvidoria é um dos principais canais de interlocução entre a sociedade e o Governo. Ela auxilia diretamente o governador na fiscalização e no aperfeiçoamento dos serviços públicos, para que o cidadão seja, a cada dia, mais bem atendido. A OGE atua com independência, não é subordinada a nenhum dos poderes do Estado ou a seus membros, trabalha com imparcialidade, agilidade e transparência, possuindo diversos canais de informação: o endereço eletrônico ([www.ouvidoriageral.mg.gov.br](http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br)), o Disque-Ouvidoria (162), o Disque-Saúde (136), WhatsApp (31-99802-9713), postal (Rodovia Papa João Paulo II, 4001 – Edifício Gerais – 12º Andar, Belo Horizonte - CEP: 31.630-901), atendimento presencial de 8 às 17 horas na Cidade Administrativa, podendo ser feito agendamento on-line pelo site e pelo e-mail [canalanticorruptao@ouvidoriageral.mg.gov.br](mailto:canalanticorruptao@ouvidoriageral.mg.gov.br).

Nesse contexto é importante mencionar que tanto os instrumentos de transparência ativa e passiva têm papel importante no combate à corrupção e para controle e divulgação das ações para a população. Sugerimos, no âmbito deste plano, que seja ampliada as práticas de transparência, por meio da:

- Implementação do Item de Perguntas e Respostas do sítio eletrônico do Idene, permitindo que os cidadãos, municípios e demais agentes envolvidos possam se informar de forma simples e evitar o retrabalho da equipe em dúvidas recorrentes;
- Capacitação dos servidores e elaboração de cartilha sobre a importância da transparência, estabelecer no Idene cultura organizacional de valorização da transparência;
- Ampliação da divulgação do portfólio de projetos, com publicação no sítio eletrônico do Idene, buscando dar publicidade aos projetos recorrentes e contribuir na relação com os stakeholders e a estratégia de captação de recursos.



## Ações

Apresenta-se abaixo, breve resumo das ações propostas nos eixos acima, para referência:

Eixo	Ação	Objetivo
Planejamento Estratégico e Governança	Definição de critérios técnicos para a aplicação da política pública e definição de público-alvo.	Garantir a objetividade na definição dos beneficiários das políticas do órgão, com motivação clara e critérios técnicos sendo aplicados e publicizados pela Administração
Planejamento Estratégico e Governança/ Transparência	Estabelecer processo formal de divulgação de reuniões com público externo e guia de procedimentos destas reuniões.	Dar publicidade às atividades desempenhadas pela direção do órgão, especialmente aquelas com o envolvimento do público externo, garantindo que estas estejam alinhadas com valores íntegros e o interesse público. Estabelecer, por meio de portaria, diretrizes globais de relação da Autarquia com o público externo, em consonância com a legislação vigente e os padrões éticos.
Gestão de Riscos	Estabelecer prazos em cada fase dos processos, com acompanhamento e reforço da Alta Direção.	Garantir que cada setor tenha tempo hábil para realizar a análise completa do processo, evitando erros processuais e permitindo melhor planejamento das ações.
Gestão de Riscos	Estabelecer, divulgar e difundir ferramenta que permita acesso ao conjunto de legislações relevantes ao trabalho do órgão.	Facilitar o acesso dos servidores à legislação vigente e o histórico das normas revogadas no âmbito do Idene. Oferecer ênfase àqueles normativos relativos ao Plano de Integridade do Idene, além de dar ciência aos servidores que ingressarem no serviço público pelo Idene, da importância do conhecimento e aplicação das regras neles impostas.

<b>Eixo</b>	<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>
Gestão de Riscos	Estabelecer, divulgar e difundir ferramenta que permita acesso ao conjunto de legislações relevantes ao trabalho do órgão.	Facilitar o acesso dos servidores à legislação vigente e o histórico das normas revogadas no âmbito do Idene. Oferecer ênfase àqueles normativos relativos ao Plano de Integridade do Idene, além de dar ciência aos servidores que ingressarem no serviço público pelo Idene, da importância do conhecimento e aplicação das regras neles impostas.
Gestão de Riscos	Registrar o conhecimento institucional relevante, com foco nas atividades críticas do órgão, sempre que possível reduzindo a Procedimento Operacional Padrão (POP) que possa guiar novos servidores nas atividades já desempenhadas pelo órgão.	Garantir a manutenção da expertise institucional, utilizando as lições aprendidas para lidar com os desafios futuros e evitar que haja perda na capacidade operacional quando houver mudanças na estrutura de pessoal do órgão. A ideia é fomentar ainda o alinhamento constante entre as áreas meio e finalística do órgão, garantindo a integridade dos processos
Gestão de Pessoas	Mapear as competências e vocações dos servidores do órgão.	Construir um banco de talentos que subsidie a alocação e realocação estratégica de pessoas de acordo com as demandas, por meio de critérios técnicos.
Gestão de Pessoas	Compilar necessidades de capacitação e possibilidades de qualificação interna.	Identificar deficiências no conhecimento institucional e mitigar os riscos concernentes a elas por meio do oferecimento de cursos internos utilizando-se da expertise dos próprios servidores do Idene.

<b>Eixo</b>	<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>
Ética	Capacitar servidores sobre o comportamento ético, abordando inclusive os desafios e a necessidade do comportamento ético no teletrabalho.	Despertar a confiança do público interno, por meio do alinhamento entre a prática dos agentes públicos, as normas e os princípios éticos. Possibilitar melhora da produtividade, do comprometimento e do espírito colaborativo no teletrabalho.
Ética/ Transparência	Fortalecer canais de comunicação existentes, por meio da ampla divulgação interna de sua existência e da importância de sua utilização.	Ampliar a detecção de irregularidades, garantir o sigilo e segurança para o denunciante, fortalecer o comportamento organizacional ético.
Transparência	Implementar Item de Perguntas e Respostas no sítio eletrônico do Idene.	Ampliar a divulgação ativa de informações sobre o Idene, permitindo que os cidadãos, municípios e demais agentes envolvidos possam se informar de forma simples e evitar o retrabalho da equipe em dúvidas recorrentes.
Transparência	Oferecer aos servidores capacitação e elaborar cartilha sobre a importância da transparência.	Estabelecer uma cultura organizacional de valorização da transparência no Idene.
Transparência	Ampliar a divulgação do portfólio de projetos, com divulgação no sítio eletrônico do Idene.	Dar publicidade aos projetos recorrentes e contribuir na relação com os stakeholders e captação de recursos.

<b>Eixo</b>	<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>
Gestão do Plano	Estabelecer prazo para implementação das medidas apresentadas no Plano de Integridade.	Garantir que haja implementação tempestiva das propostas e aplicação dos benefícios esperados.
Gestão do Plano	Estabelecer grupo para acompanhar implementação do Plano de Integridade.	Definir grupo que possa conduzir o processo de aplicação do plano, realizando o monitoramento e revisão das ações implementadas ao final do prazo estabelecido.
Gestão do Plano	Divisão de responsabilidade de implementação.	Estabelecer dentro das unidades administrativas, responsabilidade específica para cada medida a ser implementada.
Gestão do Plano	Revisão do Plano de Integridade	Permitir que o Plano esteja sempre alinhado com a realidade atual do órgão, e que com a evolução na excelência em gestão e nos comportamentos pautados pela conduta íntegra, possam ser colocados novos desafios à entidade, no sentido de promover a cultura de aperfeiçoamento contínuo.

## **Gestão do Plano Integridade**

As proposições resultantes do trabalho deste grupo, acima discriminadas, incluem ainda propostas para gestão do plano e acompanhamento de sua implementação. É fundamental que sejam adotadas medidas que permitam a aplicabilidade e acompanhamento das ações indicadas, fazendo com que o plano possa ter impactos reais na gestão e integridade do órgão, contribuindo para sua excelência.

Sugerimos assim que sejam definidos, em complemento a este documento:

- Prazo para implantação das medidas administrativas na autarquia;
- Estabelecimento de grupo responsável para implementação do Plano de Integridade;
- Divisão clara das responsabilidades de implementação das medidas apresentadas;
- Prazo para revisão do plano de Integridade.

A princípio, não definimos prazo para implementação das medidas apontadas, mas indicamos que para que seja possível se obter os resultados pretendidos, é importante que haja esforço coletivo no órgão, sob liderança da alta administração para que haja implementação tempestiva das ações e o alcance dos objetivos almejados.

De forma similar, indica-se que seja estabelecido um novo grupo, com integrantes diversos destes que participaram da formulação do documento, para gerenciar sua implementação, garantindo assim ampla participação dos servidores no Plano de Integridade, permitindo que as práticas estabelecidas sejam acompanhadas por mais servidores e que o plano seja resultado verdadeiro de um esforço organizacional para o estabelecimento de uma cultura integra no trabalho.

Uma vez estabelecido este grupo, sugerimos que um de seus produtos seja a divisão, entre as unidades administrativas, da responsabilidade específica para cada medida a ser implementada, permitindo que haja accountability na implementação das medidas, envolvendo diretamente os responsáveis dentro do órgão para cada eixo temático.

Finalmente, para que o plano ora apresentado possa continuar alinhado com as mudanças nas práticas organizacionais, adoção de novas tecnologias e dinâmicas de trabalho, e que possa também se aperfeiçoar a partir da experiência de sua implementação, sugerimos que seja criado o futuro grupo de trabalho para revisão do Plano de Integridade. Apresentamos a proposta preliminar para apreciação superior e que sejam feitas as primeiras três revisões a cada dois anos. Após este período, com estabelecimento e amadurecimento da cultura dentro do órgão, que sejam feitas revisões de cinco em cinco anos.

## Referências Bibliográficas

**ABNT.** Gestão de Riscos – Diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2018. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/>

**Artigo** – Gestão de Risco nas instituições universitárias:  
[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190666/102\\_00046.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190666/102_00046.pdf?sequence=1)

**Artigo:** Gestão De Riscos No Setor Público Controle Estratégico Para Um Processo Decisório Eficiente <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/gestaoderiscosnosetorpublico-unifor.pdf>

**AZEVEDO,** Ivan Almeida de. Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177788>

**BRASIL.** Lei Federal no 12.527, de 18 de novembro de 2011, Dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Publicado no Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Seção 1 - Edição Extra - 18/11/2011. Pág. 1.

**CHIAVENATO,** Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo : Makron, 2000.

**Gestão de Pessoas.** Disponível em : < <https://www.sbcoaching.com.br/coaching/gestao-pessoas> > . Acesso em : out.2020

**MARIANI,** Fernando. Gestão de pessoas no Hotel Bhally como Estratégia para Aperfeiçoamento dos Serviços. Disponível em: < <http://siaibib01.univali.br/pdf/Fernando%20Mariani.pdf> > . Acesso em nov. 2020.

**MINAS GERAIS.** Lei nº 14.171, de 15 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a criação do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais – Idene. Publicado no Diário do Executivo – 16/01/2002. Pág. 89 Col.1.

**MINAS GERAIS.** Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003. Dispõe sobre a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública

por insuficiência da de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Publicado no Diário do Executivo – 31/07/2003. Pág. 1. Col. 2.

**MINAS GERAIS.** Decreto Estadual nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2006. Disponível em: [http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto\\_44205.pdf](http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_44205.pdf). Acesso em: nov. 2020.

**MINAS GERAIS.** Lei nº 15.298, de 06 de agosto de 2004. Dispõe sobre a criação da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Publicado no Diário do Executivo – 07/08/2004. Pág. 2. Col. 2.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006. Dispõe sobre a política de desenvolvimento dos servidores públicos civis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Publicado no Diário do Executivo – 13/01/2006. Pág. 87. Col.1.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007. Dispõe sobre a regulamentação da avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Publicado no Diário do Executivo – 30/06/2007. Pág. 1. Col.2.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a regulamentação dos §§ 1º e 2º do Art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à avaliação de desempenho do gestor público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Publicado no Diário do Executivo – 20/12/2008. Pág 2. Col.1.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012, Dispõe sobre a regulamentação do acesso à informação no âmbito do Poder Executivo. Publicado no Diário do Executivo - 25/05/2012. Pág 1. Col.1.

**MINAS GERAIS.** Decreto Estadual nº. 46.644, de 17 de dezembro de 2014, Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual. Publicado no Diário do Executivo - 17/12/2014 Pág. 5 Col. 1.



**MINAS GERAIS.** Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017, Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Publicado no Diário do Executivo - 13/05/2017. Pág.1. Col.1.

**MINAS GERAIS.** Resolução Conjunta CGE/OGE nº 01, de 20 de julho de 2019. Dispõe sobre os procedimentos no âmbito da Ouvidoria-Geral do Estado – OGE, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag e da Controladoria-Geral do Estado – CGE para o recebimento, acolhimento e o encaminhamento de reclamação sobre a prática de assédio moral. Publicado no Diário do Executivo 20/07/2019. Pág 2. Col 2.

**MINAS GERAIS.** Portaria Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais – Idene de nº 31, de 24 de outubro de 2019. Dispõe sobre as Comissões de Avaliação e a Comissão de Recursos para fins de implementação do Processo de Avaliação de Desempenho Individual. Publicado no Diário do Executivo – 30/10/2019. Pág 5. Col. 2.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 47.834, de 03 de janeiro de 2020. Dispõe sobre o regulamento do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais. Publicado no Diário do Executivo – 04/01/2020. Pág. 2 Col. 2.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 47.886, de 15 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 - Comitê Extraordinário COVID-19. Publicado no Diário do Executivo – 15/03/2020. Pág 1. Col 1.

**MINAS GERAIS.** Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre a adoção do regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente coronavírus (COVID-19). Publicado no Diário do Executivo – 17/03/2020. Pág 7. Col. 1.

**MINAS GERAIS.** Decreto nº 48.036, de 10 de setembro de 2020, Dispõe sobre a regulamentação , no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo, dispositivos da Lei Federal nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, que tratam da liberdade econômica. Publicado no Diário do Executivo - 11/09/2020. Pág. 1 Col.1.

**MINAS GERAIS.** Portaria Idene nº 20, de 22 de setembro de 2020. Dispõe sobre a Comissão de Ética do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais. Publicado no Diário do Executivo – 24/09/2020. Pág 12 . Col 1 .

**Revista Bibliográfica De Geografía Y Ciencias Sociales:** <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-785.htm>

**The Institute of Internal Auditors** - Modelo das 3 linhas do II A 2020  
<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>

**ZANOL**, Salete Caren Zanol e PERINI, Morgana. Gestão de pessoas: guia para entender o que é e como fazer? . Disponível em < [https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas/?gclid=Cj0KCQiAhZT9BRDmARIsAN2E-J3FyDIeBX\\_Xr0eQEEP6zozNUz-KpzyiEdCy\\_a-FtVF7PZspp0GYUjsaAr1XEALw\\_wcB](https://www.metadados.com.br/blog/gestao-de-pessoas/?gclid=Cj0KCQiAhZT9BRDmARIsAN2E-J3FyDIeBX_Xr0eQEEP6zozNUz-KpzyiEdCy_a-FtVF7PZspp0GYUjsaAr1XEALw_wcB) > . Acesso em: nov.2020.