

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho**

**Fernanda Teixeira Silva**

**O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E O PLANO DE INTEGRIDADE  
APLICADOS AO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS  
HÍDRICOS - SISEMA: análise comparativa de instrumentos de gestão**

**Belo Horizonte**

**2022**

**FERNANDA TEIXEIRA SILVA**

**O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E O PLANO DE INTEGRIDADE  
APLICADOS AO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS  
HÍDRICOS - SISEMA: análise comparativa de instrumentos de gestão**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Dufloth

**Belo Horizonte**

**2022**

S58m Silva, Fernanda Teixeira.  
O modelo de excelência em gestão e o plano de integridade aplicados ao Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - SISEMA [manuscrito]: análise comparativa de instrumentos de gestão / Fernanda Teixeira Silva. – 2022.  
[8], 60 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental - CEAPPGG) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2022.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Bibliografia: f. 53-60

1. Plano de integridade – Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SISEMA) – Minas Gerais. 2. Administração pública. 3. Governança. 4. Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr). I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 35 (815.1)

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo a análise da convergência entre o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr) e o Plano de Integridade desenvolvidos no âmbito do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Sisema. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo desenvolvido a partir de pesquisa documental e bibliográfica, além de pesquisa de campo realizada por meio da observação participante direta. Os resultados do estudo demonstram que os dois instrumentos de gestão analisados possuem convergências significativas entre si, uma vez que, os fundamentos do MEG-Tr e os eixos do Plano de Integridade do Sisema evidenciam aspectos de similaridades e complementaridades. Além disso, ficou demonstrado que o Plano de Integridade do Sistema Estadual contempla diversas ações para o aprimoramento da gestão em aspectos menos pontuados na aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão no âmbito do MEG-Tr. Esses achados da pesquisa apontam para vários pontos de convergência entre os dois instrumentos.

**Palavras-chave:** gestão pública, governança, modelo de excelência em gestão, plano de integridade.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the convergence of the Management Excellence Model (MEG-Tr) in relation to the Integrity Plan of the State System of Environment and Water Resources – Sisema. For this, a qualitative study was carried out based on documentary and bibliographic research, in addition to field research carried out through direct participant observation. The results of the study demonstrate that the two management instruments analyzed have significant convergences with each other, since the foundations of the MEG-Tr and the axes of the Sisema Integrity Plan show aspects of similarities and complementarities. In addition, it was demonstrated that the State System's Integrity Plan includes several actions to improve management in aspects that had lower scores in the application of the Management Improvement Instrument within the scope of the MEG-Tr. These research findings show several points of convergence between the two instruments.

**Keywords:** public management, governance, excellence, integrity, social control, risk management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de modelo de governança corporativa em organizações públicas .....	14
Figura 2 - Gestão de Riscos e Governança .....	17
Figura 3 - Princípios da Boa Governança Pública.....	19
Figura 4 - Diagrama do MEG-Tr.....	24
Figura 5 - Etapas da Melhoria Contínua da Gestão .....	26
Figura 6 - Descrição das categorias de gestão no âmbito do MEG-Tr.....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo da Metodologia Utilizada.....	8
Quadro 2 – Fundamentos do MEG-Tr e Eixos do Plano de Integridade do Sisema - 2022 .....	37
Quadro 3 – Relação direta entre os Fundamentos do MEG-Tr e os Eixos do Plano de Integridade no âmbito do Sisema - 2022.....	37
Quadro 4 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 1 “Gestão de Pessoas” que se relacionam ao fundamento 5 “Capital Intelectual” do MEG-Tr – 2022.....	41
Quadro 5 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 2 “Gestão de Riscos” que se relacionam ao fundamento 1 “Governança” do MEG-Tr - 2022 .....	43
Quadro 6 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 3 “Transparência” que se relacionam ao fundamento 3 “Compromisso com as partes interessadas” do MEG-Tr - 2022.....	45
Quadro 7 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 4 “Gestão da Informação e do Conhecimento” que se relacionam aos fundamentos 5 “Capital Intelectual” e 6 “Orientação por processos” do MEG-Tr – 2022.....	47
Quadro 8 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 7 “Sustentabilidade” que se relacionam ao fundamento 4 “Sustentabilidade” do MEG-Tr - 2022.....	50

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Arsae	Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais
CGE/MG	Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais
DRH-MG	Departamento de Recursos Hídricos do Estado de Minas Gerais
Feam	Fundação Estadual do Meio Ambiente
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRC	Governança, Gestão de Riscos e Integridade
IBGP	Instituto Brasileiro de Gestão e Pesquisa
IEF	Instituto Estadual de Florestas
Igam	Instituto Mineiro de Gestão das Águas
IMG-Tr	Instrumento de Melhoria da Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências da União
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MEG-Tr	Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PMPI	Plano Mineiro de Promoção da Integridade
Semad	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
Siconv	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SINGREH	Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
Sisema	Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
Sisnama	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SMEG	Sistema do Modelo de Excelência em Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
2 METODOLOGIA.....	5
3 GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E <i>COMPLIANCE</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	9
3.1 Instrumentos de Gestão e Governança .....	20
3.1.1 Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr .....	21
3.1.2 Plano de Integridade.....	27
4 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO – MEG-Tr E O PLANO DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO DO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS DE MINAS GERAIS – SISEMA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	30
5 ANÁLISE COMPARATIVA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO – MEG-Tr E PLANO DE INTEGRIDADE.....	37
6 CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

O constante aumento das demandas e pressão da sociedade por uma atuação de qualidade e eficiência dos órgãos e entidades públicos, com o melhor uso dos recursos, cada vez mais escassos, tem levado cada vez mais a uma tendência à regulamentação e à utilização de instrumentos de gestão para o aprimoramento da atuação da Administração Pública.

A adoção de instrumentos de gestão no âmbito das organizações tem se mostrado cada vez mais necessária considerando a modernização da gestão pública, com uma abordagem mais direcionada para um alto desempenho associado ao bom uso dos recursos, associada a ampliação do controle social. Nesse sentido, tem surgido nos últimos anos normativas e legislações que impõem a Administração Pública a implementação e aplicação de instrumentos de gestão, condicionando inclusive o recebimento de recursos à implementação dessas novas práticas.

Diversos são os instrumentos de gestão e governança estabelecidos no âmbito do setor público dentro da premissa da modernidade administrativa, dentre eles, pode-se citar o Plano de Integridade e o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr, os quais configuram-se como instrumentos novos e com regulamentação recente, tanto em nível nacional como em Minas Gerais.

Os programas de integridade foram referenciados, em legislação nacional, inicialmente na chamada Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013). Nessa lei, a existência dos programas de integridade se configurou como um dos possíveis atenuantes na aplicação de sanções relativas à infração a essa normativa (BRASIL, 2013b).

Posteriormente, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabeleceu aos órgãos e entidades públicas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a instituição de programas de integridade em suas organizações (BRASIL, 2017b).

Em Minas Gerais, foi publicado o Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, no âmbito do Poder Executivo, que instituiu o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI. Os objetivos do PMPI, estabelecido pelo referido Decreto, foram destacados no art.1º como sendo de “contribuir para o desenvolvimento sustentável, o crescimento, a preservação do meio ambiente e o

progresso social do Estado”, e tendo como pilares: “a ética, a probidade e o respeito às normas que regulamentam as relações entre a administração pública e o setor privado” (MINAS GERAIS, 2017).

No atendimento às determinações legais, considerando-se todas as normativas citadas e diretrizes governamentais do Estado, o Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Sisema, formado por suas quatro instituições: Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad, Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam, Instituto Estadual de Florestas – IEF e Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam, adotou as providências necessárias para a elaboração de seu plano de integridade.

No âmbito do Sisema, o Plano de Integridade foi iniciado em 2019 e teve sua elaboração concluída pelo grupo de trabalho designado para desenvolvê-lo, em agosto de 2020, contando com os seguintes eixos: 1. Gestão de Pessoas, 2. Gestão de Riscos, 3. Transparência, 4. Gestão da Informação e do Conhecimento, 5. Fiscalização Ambiental, 6. Regularização Ambiental, 7. Sustentabilidade, 8. Órgãos Colegiados. Posteriormente, houve a aprovação e instituição do referido Plano pelos dirigentes do Sisema por meio de Resolução Conjunta Semad/Feam/IEF/Igam/ nº 3.005, de 17 de setembro de 2020, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais, o seu lançamento oficial, após as revisões textuais necessárias, se deu em março de 2021 (SISEMA, 2020).

No que se refere ao Modelo de Excelência em Gestão, o extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, que “Dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio da Plataforma +Brasil” (BRASIL, 2017a). Posteriormente, houve a publicação da Portaria ME nº 1.511, de 9 de fevereiro de 2021, pelo Ministério da Economia, a qual alterou a Portaria nº 66 (BRASIL, 2021).

O art. 2º da Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, alterada pela Portaria ME nº 1.511, de 9 de fevereiro de 2021, determinou que:

Art. 2º Os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta que atuam em processos de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio da Plataforma +Brasil, deverão assegurar a adoção das medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança e à gestão de tais processos, aplicando-se as diretrizes estabelecidas nesta Portaria. (BRASIL, 2017a).

Conforme consta do art 1º da Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, o objetivo principal da normativa foi de criar as condições para que as práticas e processos de transferências de recursos da União se aprimorassem, com o fim de garantir o uso uniforme, racional e transparente, dos recursos provenientes dessas transferências, possibilitando a geração de valor público (BRASIL, 2017a).

Em 25 de junho de 2019 foi publicada a Instrução Normativa nº 05 pelo Ministério da Economia, que dispõe sobre as práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União. Em seu art. 3º a Instrução Normativa estabelece que:

Art. 3º Os órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União observarão as práticas de governança e gestão, sistematizadas e descritas no Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr, aplicando as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa (BRASIL, 2019).

A mesma Instrução Normativa traz os conceitos de concedente e conveniente de recursos, conforme disposto nos incisos I e II do seu art. 2º:

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - concedente: órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, responsável pela transferência dos recursos, verificação da conformidade financeira, acompanhamento da execução e avaliação do cumprimento do objeto do instrumento;

II - conveniente: órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, ou consórcio público com a qual a administração pública federal pactua a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco;

(...) (BRASIL, 2019)

Tendo em vista que muitos dos órgãos ou entidades estaduais em Minas Gerais são recebedores ou pretendem ser recebedores de recursos provenientes de órgãos ou entidades da administração pública federal, seja direta ou indireta, para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, fez-se

necessária a adequação de todos os órgãos e entidades do Estado, com a adesão ao MEG-Tr.

O Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr possui sete fundamentos relacionados entre si e que direcionam “a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar os órgãos e entidades que operam transferências da União a padrões elevados de desempenho e qualidade” (BRASIL, 2018a, p. 11). São fundamentos do MEG-Tr: 1. Governança, 2. Estratégias e Planos, 3. Compromisso com as Partes Interessadas, 4. Sustentabilidade, 5. Capital Intelectual, 6. Orientação por Processos, e 7. Geração de Valor (BRASIL, 2018a).

A implementação do MEG-Tr tem por finalidade:

apoiar a implementação objetiva das condições para o aprimoramento da gestão e dos processos dos órgãos e entidades que operam com transferências da União, focadas em resultados para o cidadão. (BRASIL, 2020b, p.2).

Os Instrumentos de Melhoria da Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências da União foram preenchidos, no âmbito do Sisema, pelos Comitês de Governança e Gestão de cada uma das instituições do Sistema Estadual: Semad, Feam, IEF e Igam. Esses Comitês foram formados, em janeiro de 2020, por servidores de cada instituição do Sisema e o preenchimento dos Instrumentos foi finalizado em março de 2020, tendo sido encaminhados ao Ministério da Economia por meio da Plataforma + Brasil no início de abril de 2020.

Ante o exposto, e dada a necessidade de otimização dos mecanismos de gestão e governança, este trabalho visa responder quais os principais aspectos de convergência entre os instrumentos de gestão utilizados no âmbito do Sisema, ou seja, Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e o Plano de Integridade. Para isso, possui como objetivo geral analisar o Plano de Integridade e o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr, como potencializadores de esforço mútuo para a melhoria das práticas de gestão no Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Sisema. Especificamente, o estudo busca: a) identificar as principais características, vantagens e desvantagens do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e do Plano de Integridade a partir dos fundamentos teóricos; e

b) identificar os principais pontos de convergência entre o MEG-Tr e o Plano de Integridade no âmbito do Sisema.

O presente estudo foi estruturado da seguinte forma: além desta introdução e do capítulo 2, de metodologia, o estudo, em seu capítulo 3, desenvolve uma abordagem sobre “Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* na Administração Pública”, incluindo ainda a conceituação de alguns instrumentos de gestão e governança e uma análise mais aprofundada do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e sobre Planos de Integridade, trazendo ainda uma análise comparativa geral desses dois instrumentos. O Capítulo 4 apresenta uma descrição mais detalhada da aplicação do MEG-TR e da elaboração do Plano de Integridade no âmbito do Sisema, fazendo uma avaliação das convergências entre eles. Por fim, o Capítulo 5 conclui sobre os levantamentos e análises realizadas.

## **2 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento desse estudo, de natureza qualitativa, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo.

Na pesquisa bibliográfica foi feita a investigação e análise de material teórico relacionado a administração pública, modelos de gestão, governança, controle social, gestão de riscos, instrumentos de gestão e governança, transparência, *compliance* e integridade. Esse levantamento envolveu a pesquisa de bases científicas no formato eletrônico, como artigos, livros, guias e manuais, em sítios eletrônicos de diversas instituições, sendo elas: o Ministério da Economia, a Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais - CGE/MG, as instituições do Sisema; consulta à Plataforma +Brasil; e consulta ao sítio eletrônico do Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI. Algumas das principais referências utilizadas foram: Livro sobre Governança, Gestão de Riscos e Integridade, os Guias de Integridade Pública produzidos pela CGE/MG, o Referencial Básico de Governança elaborado pelo TCU, o Guia de Melhoria da Gestão das Transferências da União elaborado pelo Ministério da Economia, o Guia Metodológico para Melhoria da Gestão das Transferências da União elaborado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Plano de Integridade do Sisema. O objetivo dessa

revisão bibliográfica se direciona a obter informações e ampliar o conhecimento sobre o estado da arte da temática objeto desse estudo e construir fundamentos teóricos da pesquisa sobre o assunto.

Para a pesquisa documental foram realizados levantamentos e análises de documentos institucionais do Sisema, do Governo de Minas Gerais, e de Instituições Federais (como o Tribunal de Contas da União - TCU, o Ministério da Economia, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão), de Diários Oficiais, da legislação relacionada, e dos sítios eletrônicos de diversas instituições. Os principais documentos analisados foram: as planilhas do Instrumento de Melhoria da Gestão preenchidas para cada uma das instituições do Sisema e os Relatórios de Melhoria da Gestão gerados no Sistema de Melhoria da Gestão – SMEG-Tr. Além disso, também foram analisados: a legislação e as normativas federais e estaduais aplicadas ao MEG-Tr e à elaboração de Planos de Integridade. O objetivo dessa pesquisa documental envolveu a obtenção de informações sobre as normativas e legislação associadas ao MEG-TR e a elaboração de Planos de Integridade e a sua elaboração/aplicação no âmbito do Sisema.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da observação participante direta, com a participação direta da autora deste estudo, em sua atuação profissional no âmbito do Comitê de Governança e Gestão do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr do Instituto Estadual de Florestas - IEF e no Grupo de Trabalho destinado à elaboração do Plano de Integridade do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos.

Conforme apontado por Queiroz *et al* (2007), a observação é um dos atos mais utilizados pelos seres humanos “para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e as situações” (p.277), obtendo a partir do fenômeno estudado noção real do ser ou ambiente natural, como fonte direta dos dados e, por isso, pode ser considerada como uma técnica científica, em especial nos casos de abordagem qualitativa, no momento em que passa por “sistematização, planejamento e controle da objetividade” (p.277). Na utilização dessa técnica, os pesquisadores são inseridos no interior do grupo observado, tornando-se parte dele e interagindo por longos períodos com os sujeitos, unindo, dessa forma, o objeto ao seu contexto.

No mesmo sentido, Mónico *et al* (2017) descreve que a “observação em campo” ou “observação participante” encontra-se dentre as metodologias de

pesquisa qualitativas e possibilita ao pesquisador observador a verificação de elementos da realidade, assim como a identificação de problemas, o entendimento de conceitos, e a análise de relações e a sua diferenciação.

Para o desenvolvimento desse estudo, a pesquisa de campo envolveu a observação pessoal e direta da implantação do Modelo de Excelência em Gestão e do Plano de Integridade no âmbito do Sisema, tendo em vista que a autora deste estudo participou do Comitê de Governança e Gestão do MEG-Tr do Instituto Estadual de Florestas - IEF e do Grupo de Trabalho destinado à elaboração do Plano de Integridade do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. A observação pessoal e direta se deu por meio de: participação em capacitações referentes ao Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e a Integridade e *Compliance*; participação direta como Gestora do Comitê de Governança e Gestão do MEG-Tr do Instituto Estadual de Florestas – IEF; participação direta em reuniões com os membros do Comitê de Governança e Gestão do IEF e em reuniões com os Gestores do Comitê de Governança e Gestão das demais instituições do Sisema (Semad, Feam e Igam); realização, em conjunto com os outros membros do Comitê de Governança e Gestão do MEG-Tr do IEF, do preenchimento do Instrumento de Melhoria da Gestão - IMG do MEG-Tr, incluindo ainda o preenchimento das oportunidades de melhoria, das práticas destacadas de gestão e dos Planos de Melhoria da Gestão - PMG do MEG-Tr; utilização do Sistema do Modelo de Excelência em Gestão – SMEG do Ministério da Economia (Plataforma +Brasil) para inclusão e validação dos membros do Comitê de Governança e Gestão do IEF e para lançamento dos dados e informações referentes ao IMG-Tr do IEF; participação direta em reuniões para a elaboração do Plano de Integridade do Sistema Estadual de Meio Ambiente e recursos Hídricos de Minas Gerais – Sisema; e elaboração de textos para a construção do Plano de Integridade do Sisema.

A pesquisa de campo foi realizada antes do início desse estudo, durante a elaboração do plano de integridade do Sisema e a aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr, e permitiu o entendimento e conhecimento sobre a temática e também sobre a construção desses instrumentos de gestão no âmbito do Sisema. Importante destacar que, ainda que a participação direta tenha sido realizada antes do desenvolvimento do presente estudo, foi a partir dela que houve subsídios e

motivação para a pesquisa. Além disso, a coleta de dados não foi baseada apenas nessa participação, mas teve continuidade durante o período desse estudo, sendo direcionado aos objetivos da monografia.

A participação direta durou aproximadamente 16 meses, entre 2019 e 2020, no caso do Plano de Integridade, e de cerca de dois meses, no ano de 2020, no que se refere a aplicação do Instrumento de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e mais cerca de dois meses no ano de 2021 para o início da implantação do plano de melhoria do IEF planejado no âmbito do MEG-Tr.

No ano de 2021 o Ministério da Economia promoveu ajustes no SMEG-Tr com algumas pequenas modificações no que se refere a inclusão de resposta no que se refere ao nível de implementação da prática, não somente por alínea, mas para cada sentença referente ao atendimento aos fatores de avaliação inseridas em cada uma dessas alíneas. Dessa forma, foi necessário que cada instituição efetuasse um novo preenchimento do IMG-Tr de acordo com a nova metodologia. No entanto, considerando que esse preenchimento foi concluído somente em setembro/2021, essa monografia se baseará nos resultados obtidos no âmbito dos IMG-Tr preenchidos no ano de 2020.

Após a coleta dos dados e informações foi realizada uma análise entre os dois instrumentos de gestão e governança e, a partir da verificação de convergências e divergências entre eles, foram elaborados quadros comparativos.

No Quadro 1, segue um resumo da metodologia utilizada para a realização do presente estudo.

**Quadro 1 - Resumo da Metodologia Utilizada**

<b>Instrumento</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Objetivo</b>
Levantamento bibliográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artigos</li> <li>- Bases científicas no formato eletrônico</li> <li>- Livros</li> <li>- Sítios eletrônicos de diversas instituições</li> </ul>	Obter informações e ampliar o conhecimento sobre o estado da arte sobre a temática objeto desse estudo e construir referencial teórico sobre o assunto
Levantamento documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos institucionais do Sisema, do Governo de Minas Gerais, e de Instituições Federais</li> <li>- Diários Oficiais</li> <li>- Legislação</li> <li>- Sítios eletrônicos de diversas instituições</li> </ul>	Obter informações sobre as normativas e legislação associadas ao MEG-TR e a elaboração de Planos de Integridade e a sua elaboração/aplicação

Instrumento	Detalhamento	Objetivo
Pesquisa de Campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação em capacitações referentes ao MEG-Tr e a Integridade e <i>Compliance</i></li> <li>- Participação direta como Gestora do Comitê de Governança e Gestão do MEG-Tr do IEF</li> <li>- Participação direta em reuniões relacionadas ao MEG-Tr no ano de 2020 (aproximadamente dois meses)</li> <li>- Realização do preenchimento do IMG do MEG-Tr, das oportunidades de melhoria, das práticas destacadas de gestão e dos planos de melhoria da gestão da MEG-Tr</li> <li>- Utilização do Sistema do Modelo de Excelência em Gestão – SMEG do Ministério da Economia (Plataforma +Brasil)</li> <li>- Participação em reuniões para o início da implantação do plano de melhoria do IEF, incluído no IMG do MEG-Tr (aproximadamente dois meses em 2021)</li> <li>- Participação direta em reuniões para a elaboração do Plano de Integridade do Sisema no período de 2019 a 2020 (por aproximadamente 16 meses)</li> <li>- Elaboração de textos para a elaboração do Plano de Integridade do Sisema</li> </ul>	<p>no âmbito do Sisema</p> <p>A pesquisa de campo, realizada antes do início desse estudo, permitiu o entendimento e conhecimento sobre a temática e também sobre a construção desses instrumentos de gestão no âmbito do Sisema</p>

Fonte: Elaboração própria

### 3 GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Inicialmente, faz-se importante a diferenciação da governança aplicada aos setores público e privado, uma vez que os instrumentos aqui tratados na presente monografia se originam de abordagens do setor privado, porém, se inserem, no contexto do presente estudo ao setor público. Para Bhatta, 2003 *apud* Mello, 2006 (p.11) a governança corporativa está relacionada com a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas. Já para Timmers (2000) *apud* Mello, 2006 (p. 12) a governança corporativa no setor público (governança governamental) é vista como:

A proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, como, também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de conta para o benefício da sociedade (TIMMERS *apud* MELLO, 2006 (p. 12)).

Conforme descrito por TCU (2014) desde que as organizações passaram a ser administradas por pessoas distintas dos seus proprietários, surgiu a necessidade do desenvolvimento de diversos estudos e estruturas de governança,

com o intuito de mitigar eventuais conflitos de interesse. Nohara (2018) destaca que no caso da governança pública existem preocupações ainda maiores, dado que o poder exercido pela Administração se dá em função do cumprimento de uma função que objetiva à satisfação dos interesses da coletividade.

Nesse sentido, a governança pública está associada ao Controle Social da sociedade sobre o Estado, que Silva, Cançado e Santos (2017) definem como:

O processo de aprimoramento da democracia deliberativa, mediante o ato de controlar as ações do Estado na esfera pública por meio do exercício efetivo da cidadania. Sua abrangência comporta todos os canais (formais e informais) e ações empreendidas pela sociedade para ampliar o desenvolvimento do poder local e das demais escalas, bem como controlar a atuação do Estado no ciclo das políticas públicas (SILVA; CANÇADO; SANTOS, 2017, p.54).

O controle social está relacionado à necessidade de verificação da adoção, por parte daquele a quem o poder foi delegado, das estratégias e ações que se revertem em benefício daqueles que delegaram o poder. Nesse sentido, nota-se que a *accountability* na administração pública está relacionada ao controle pelos cidadãos da governança dos gestores públicos por meio de exigência de transparência sobre os dados e informações relacionados a implementação das políticas públicas, e da aplicação de prêmios ou penalidades dependendo da conduta observada (PINHO e SACRAMENTO, 2009).

Caldeira e Dufloth (2021), apontam que as discussões acerca da integridade, *compliance* e práticas anticorrupção tem sido cada vez mais temas de destaque no universo corporativo moderno, estando presentes na “agenda de conselhos, órgãos reguladores e casas legislativas, inspirando preocupação e debate entre empresas, governos e organismos multilaterais” (CALDEIRA E DUFLOTH, 2021, p. 1). Dessa forma, os autores reforçam a necessidade de aprimoramento desses mecanismos em todo o sistema de sistema de companhias estatais.

Pinho e Sacramento (2009) citam estudo realizado pelo *The Economist* em 2006 no qual o Brasil obteve a 42ª posição entre os 167 países avaliados no que se refere ao controle social e Brasil obteve índices mais baixos em participação política e cultura política, sendo classificado pelo estudo como uma democracia imperfeita.

A incorporação do conceito de *accountability* encontra um grande entrave em solo brasileiro ao se deparar com uma mistura de valores emergentes com valores tradicionais que ainda maculam a política e a administração pública brasileiras com traços de patrimonialismo, clientelismo, paternalismo e personalismo que são o oposto dos preceitos trazidos pelos mecanismos de *accountability*. No entanto, há que se considerar que a democracia brasileira ainda é muito jovem e, em seus menos de quarenta anos de existência, tem obtidos avanços consideráveis, tanto no que se refere ao ressurgimento e reformulação dos movimentos sociais com suas pautas diversas, como no engajamento social cada vez mais ativo, em especial com a utilização das redes sociais e novas tecnologias como instrumentos de divulgação, comunicação e reivindicações. Também tem sido alcançados grandes avanços legislativos, com a implementação de diversos instrumentos de controle, transparência e integridade (PINHO e SACRAMENTO, 2009).

Além disso, Teixeira e Gomes (2019) apontam que as crises econômicas e financeiras se tornaram molas propulsoras para se repensar a administração pública, tendo em vista que:

Estimularam a busca de soluções em prol de *accountability*, transparência, eficiência e governança (BresserPereira; Spink, 1998), em especial pelo fato de o Estado possuir a finalidade precípua de promover o bem comum e não o de ser um fim em si mesmo (TEIXEIRA e GOMES, 2019, p. 521).

Fato é que os problemas sociais, e as soluções para eles por meio de políticas públicas, carecem de avaliações permanentes e amplas, que não se limitem somente a questões de natureza econômica. A avaliação se configura como um instrumento central e indispensável de gestão, sendo comum na literatura especializada de avaliação a referência a dimensões desejáveis de desempenho de organizações e programas avaliados, o que se traduz em exigências de efetividade, de eficiência e de eficácia dos programas de governo (MARINHO E FAÇANHA, 2001).

A imprescindibilidade de avaliações e medição de desempenho, no entanto, não deve estar restrita somente a problemas e políticas públicas sociais, mas a quaisquer tipos de política implementada pelos governos, como forma de controle pela sociedade das ações realizadas, recursos investidos e resultados alcançados.

A avaliação do desempenho de organizações e projetos está correntemente associada aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. No estudo de Marinho e Façanha (2001), define-se essas palavras como:

a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete a condições controladas e a resultados desejados de experimentos, critérios que, deve-se reconhecer, não se aplicam automaticamente às características e realidade dos programas sociais (MARINHO E FAÇANHA, 2001, p. 2).

As decisões que maximizam critérios de desempenho como eficácia, eficiência, efetividade, sustentabilidade, equidade são preferíveis àquelas que geram menos valor público (VIEIRA e BARRETO, 2019).

Nesse sentido, os mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade (GRC)<sup>1</sup> apresentam grande relevância na medida em que buscam assegurar aos agentes públicos efetivo cumprimento aos objetivos das agências públicas, atingindo níveis superiores de desempenho e garantindo um comportamento em conformidade com os princípios éticos e legais estabelecidos. Esses mecanismos buscam não somente melhorar, mas dar efetividade às decisões, implementando-as de forma a atender os interesses das partes (os cidadãos, os financiadores, os parceiros, os agentes regulados etc.) na resolução dos problemas públicos (VIEIRA e BARRETO, 2019).

A governança pública tem sido adotada de diferentes formas ao longo da história. Inicialmente em uma perspectiva mais liberal, com a abstenção do governo de intervir na economia. Posteriormente, passa-se a associar a concepção econômica, política e social do Estado a um modelo de governança pública hierárquico, num modelo burocrático que objetivou superar práticas patrimonialistas que marcaram a gestão do setor público do Estado até o início do século XX. E posteriormente, e considerando que a concepção tradicional de administração pública não conseguia capturar os complexos desafios de governança do Estado,

---

<sup>1</sup> O termo "Governança, Gestão de Riscos e Integridade (GRC)" será utilizado ao longo desse estudo, considerando como referência o trabalho de Vieira e Barreto (2019). No entanto, cabe destacar que o compliance e a integridade nem sempre são tratados como sinônimo, a exemplo do que discorre Ribeiro (2019), que descreve a integridade como uma das vertentes do compliance, a qual se relaciona mais diretamente à Lei Anticorrupção, por meio da implantação de medidas de combate a fraudes e outros atos ilícitos.

passou-se a adotar o modelo gerencialista, ou a Nova Gestão Pública (NGP), que possui abordagem mais centrada no cliente dos serviços públicos e orientada para uma maior equidade social, por meio de um aumento do desempenho aliada a maior flexibilidade de gestão – maior liberdade para os gestores gerirem (VIEIRA e BARRETO, 2019).

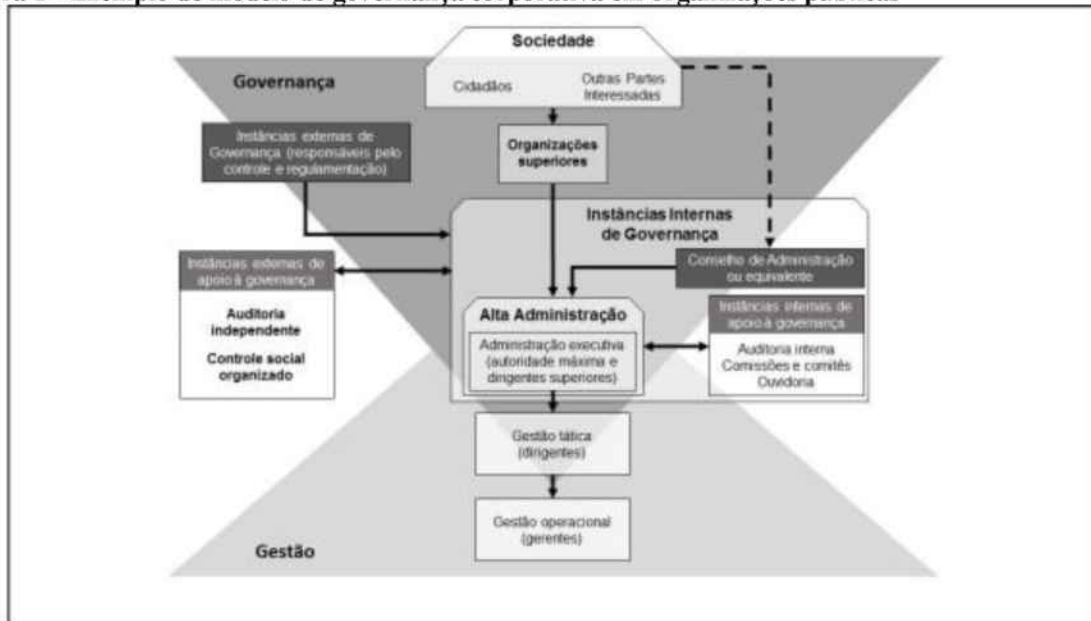
O Instituto Brasileiro de Gestão e Pesquisa - IBGP conceituou Governança Pública como:

O sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados (IBGP, 2014, p.1).

A governança não se limita a forma hierarquizada e verticalizada, característico do governo do Estado, mas é realizada pelos diversos atores envolvidos e partes interessadas, os quais interagem em favor de objetivos coletivos, ou seja, para a geração de valor. Os autores afirmam ainda que a governança pública efetiva somente ocorre com o incentivo à cooperação dos indivíduos para a resolução dos problemas públicos, com a gestão eficiente de recursos comuns e serviços de interesse público. O fomento às redes de colaboração traz como uma de suas consequências a cobrança da administração pública pela adoção de uma gestão mais eficiente, transparente, participativa, responsiva e íntegra, favorecendo ainda a prestação de serviços públicos de melhor qualidade (VIEIRA e BARRETO, 2019). Trata-se do modelo de nova governança pública.

Na Figura 1 pode ser visualizado um modelo de governança em organizações públicas, no qual a governança abrange instâncias internas e externas, as quais são responsáveis pelo controle e regulamentação, envolvendo a sociedade em geral (cidadãos e partes interessadas) e também a alta administração das organizações e os seus conselhos.

Figura 1 - Exemplo de modelo de governança corporativa em organizações públicas



Fonte: TCU (2014a *apud* FRANCO, 2017, p.10)

De acordo com Vieira e Barreto (2019), na nova governança pública a promoção de valores públicos (conformidade) passa a ser considerada como um valor público fundamental, em situação equivalente ao do bom desempenho. Essa nova forma de governança incorpora as práticas de governança, gestão de riscos e integridade (GRC) às ações das agências públicas, contribuindo diretamente para o aprimoramento do resultado (desempenho) e para o aumento da responsividade dos agentes perante os atores interessados (conformidade). Para os autores, a nova governança pública tem modificado o papel do governo e exigido maior confiança e capacidade de coordenação social do Setor Público, tendo como base a colaboração entre os diversos setores do Estado, em favor do alcance de objetivos comuns de desenvolvimento, e sob essa perspectiva as estruturas de governança pública devem:

- 1) Determinar procedimentos para definição e alcance dos objetivos esperados pelas partes interessadas na resolução dos problemas públicos (stakeholders).
- 2) Garantir a responsividade de seus agentes ao estabelecer os incentivos adequados à ação (as competências, as recompensas e as sanções).
- 3) Instituir procedimentos de desempenho (para dar cumprimento aos objetivos) e conformidade (para garantir a integridade) (VIEIRA e BARRETO, 2019, p. 13).

A governança, a gestão de riscos e a integridade (*governance, risk, and compliance* – GRC) podem ser consideradas como iniciativas articuladas para gerar

valor às agências públicas e corporativas de forma a garantir o alcance dos objetivos, tratar adequadamente as incertezas e promover o comportamento íntegro (OCEG, 2015).

A governança se apresenta como a estrutura que abarca os processos de direção e controle, estabelece os modos de interação entre os gestores, os proprietários e as partes interessadas, com o objetivo de garantir o respeito dos agentes aos interesses dos proprietários e das partes interessadas, considerando o alinhamento entre desempenho e conformidade. Já a gestão de riscos pode ser conceituada como o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que podem impactar negativamente o alcance dos objetivos e, por isso, contribui para melhorar o desempenho por meio da identificação de oportunidades e a redução da probabilidade e/ou impacto dos riscos. E a integridade (*compliance*) está relacionada à estrutura que coordena as ações que garantem a conformidade dos agentes aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais aplicáveis, envolvendo a identificação das exigências (éticas, administrativas e legais), a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e a adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias (VIEIRA e BARRETO, 2019).

No que se refere ao *compliance*, Ferraz (2014) o conceitua como:

O *compliance* consiste no conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelas empresas para alinhar o comportamento corporativo ao cumprimento das normas legais e das políticas governamentais aplicáveis ao setor de atuação, inclusive mediante mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no respectivo âmbito (p. 34).

De acordo com TCU (2014) a boa governança não é um fim em si mesmo, mas um meio necessário o cumprimento dos objetivos pelas agências públicas que permite:

- a) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- b) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio à tomada de decisão;
- c) promover um desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- d) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridades;

- e) selecionar a liderança com base nas competências individuais (o conhecimento, habilidades e atitudes);
- f) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para os cidadãos e usuários dos serviços públicos e manter o foco nesse propósito;
- g) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- h) utilizar adequadamente o controle interno para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- i) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável;
- j) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- k) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- l) garantir a entrega dos benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- m) dialogar e prestar contas à sociedade (TCU, 2014, p. 14).

Vieira e Barreto (2019) afirmam que as boas práticas de governança, gestão de riscos e integridade (GRC) contribuem para o desempenho sustentável das agências públicas e corporativas por:

- orientar as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados;
- alinhar os objetivos com o propósito organizacional (missão, visão, valores);
- aprimorar a qualidade do processo decisório (incorporando os riscos);
- garantir a conformidade com os princípios éticos e as normas legais;
- aumentar a confiança e a legitimidade da gestão perante os atores interessados; e elevar o valor econômico e social da organização (VIEIRA e BARRETO, 2019, p. 11).

Na boa governança a decisão dos agentes deve ser orientada em três pilares: o estratégico, o ético e o legal. O desempenho está relacionado com a geração de valor para a comunidade por meio da entrega de resultados mais satisfatórios, e a conformidade se relaciona ao cumprimento dos requisitos éticos e legais. Ou seja, os agentes públicos devem promover ações que geram valor para solucionar os problemas públicos, agindo em conformidade com os princípios éticos que fundamentam a sociedade e a autorização legal proveniente do Estado, orientados por princípios como a responsividade, a transparência e a integridade que contribuem para fortalecer a legitimidade do governo democrático (VIEIRA e BARRETO, 2019).

Pode-se dizer, portanto, que a governança abrange as práticas de gestão de riscos e a integridade, se relacionando integralmente com o controle social e o melhor desempenho da administração pública.

Em consonância com o descrito, Franco (2017) entende que a governança corporativa abarca a gestão de riscos e também a gestão estratégica, a qual envolve a forma como a organização é gerida a longo prazo e o seu impacto sobre o futuro da organização.

**Figura 2 - Gestão de Riscos e Governança**



Fonte: Franco (2017, p.11)

O TCU (2014) define que os mecanismos para o exercício da governança são a liderança, a estratégia e o controle. A liderança se configura como o “conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental” (p. 37), exercida nos principais cargos das organizações, e “que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança” (p.37). A estratégia e o controle estão definidos no art. 5º, incisos II e III, DO Decreto 9.203/2017, conforme transcrito abaixo:

(...)

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

(...) (BRASIL, 2017)

A governança nas agências públicas passou a efetivamente fazer parte da agenda governamental, por meio da publicação da Lei das Estatais (Lei nº

13.303/2016) e do Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017). (MINAS GERAIS, 2016; MINAS GERAIS, 2017).

A Lei das Estatais, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, traz diversas regras e mecanismos de transparência e governança a serem observados pelas estatais, incluindo no que se refere a divulgação de informações, às práticas de gestão de risco, códigos de conduta, ao funcionamento dos conselhos, à realização de licitações e contratos e a nomeação de dirigentes (BRASIL, 2016).

No que se refere a política de governança, o seu surgimento veio da cooperação dos órgãos centrais de governo com o Tribunal de Contas da União, que entendia como necessária a edição de um ato normativo que trouxesse boas práticas de governança para a melhoria do desempenho de órgãos e entidades da administração pública federal e dos demais Poderes na esfera federal. A ideia surgiu da percepção da necessidade de condução integrada das diversas iniciativas setoriais isoladas de aprimoramento da governança, levando em consideração ainda as principais fragilidades dos modelos de governança adotados no âmbito da administração pública federal. (BRASIL, 2018c).

O Decreto 9.203/2017 traz em seu art. 2º os conceitos de governança pública, valor público e gestão de riscos, transcritos a seguir:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

(...)

e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (BRASIL, 2017b).

Além disso, o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, traz em seu art. 3º os princípios da governança, quais sejam: capacidade de resposta;

integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (BRASIL, 2017b).

Já o IBGP definiu um conjunto oito princípios para a Boa governança Pública, os quais estão divididos em princípios essenciais, princípios estratégicos e princípios estruturantes, conforme Figura 3:

**Figura 3 - Princípios da Boa Governança Pública**



Fonte: IBGP (2014, p. 1).

Para a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, a excelência de uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, observando a harmonia com os ecossistemas com os quais interage e dos quais depende (FNQ, 2017).

No setor privado são amplamente difundidas as práticas de gestão e governança corporativa, com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços ofertados aos seus clientes, como um fator imprescindível não somente para o atingimento de resultados, mas como uma questão de sobrevivência da própria organização. Já no setor público, os avanços não se mostram tão significativos, mas podem ser citados avanços na implantação de alguns instrumentos de gestão e governança, os quais serão descritos a seguir.

### 3.1 Instrumentos de Gestão e Governança

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (TCU, 2014).

Importante destacar que os instrumentos de gestão possibilitam alinhamento da atuação da Administração Pública aos princípios descritos no art. 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Isto reforça ainda mais a importância da implantação e do aprimoramento da aplicação de tais instrumentos (BRASIL, 1988).

Conforme descrito por TCU (2014), além do que foi definido na Constituição de 1988, outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles: o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, instituído pelo Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994 (BRASIL, 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000, (BRASIL, 2000); o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, instituído em 2005 (BRASIL, 2009); a Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2013a); e os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação, Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011). Além desses, pode-se citar a Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013b), e o seu decreto regulamentador, Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015).

Destaca-se o GesPública, o qual está alinhado ao Modelo de Excelência em Gestão, e os instrumentos relacionados ao *compliance* (integridade), por estarem relacionados ao objeto do presente estudo.

O GesPública possui critérios que se norteiam pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial. O Programa é resultado da fusão do Programa Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização e uniu esforços ao antigo

Programa da Qualidade no Serviço Público, na busca da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumento da competitividade do País, atuando, em especial, nas áreas de Avaliação da Gestão, Simplificação de Processos e Gestão do Atendimento (BRASIL, 2009).

No que se refere ao *compliance*, ele está relacionado a uma conduta ética, abrangendo ainda aspectos de governança, transparência e integridade, além da visão mais tradicional de "estar em conformidade" e ao cumprimento das leis e regras (FEBRABAN, 2018).

A Lei 12.846/2013, ou Lei Anticorrupção, que "dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências", versa sobre o combate às práticas ilícitas na Administração Pública, além de trazer a descrição dos atos lesivos contra a administração pública e da responsabilização administrativa dos infratores, também apresenta como atenuante a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, reforçando a importância da implantação desses instrumentos (BRASIL, 2013b).

A existência de programas de *compliance* ou integridade apresenta diversos benefícios e conforme ressaltam Júnior e Miranda (2019):

o compliance visa garantir o cumprimento das regras e normas impostas através dos processos internos e leis (nacionais e internacionais), garantindo que os riscos na administração (pública ou privada) sejam minimizados e conseqüentemente tenham seus resultados maximizados, sejam eles monetários ou éticos (JÚNIOR e MIRANDA, 2019, p. 47).

Nesse sentido, os gastos com a implementação de programas de *compliance* são recuperados com o desenvolver do programa ao se apurar a economia tida com processos judiciais, danos à imagem, perda de produtividade, multas e encargos, e desvalorização da empresa caso fossem descobertas práticas ilegais. prevenir práticas ilegais, como também de atenuar as penalidades aplicadas às pessoas jurídicas e físicas envolvidas, caso elas ocorram (OLIVEIRA, 2019).

### 3.1.1 Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr

O Brasil, 2018a define excelência organizacional como:

A excelência organizacional é o alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações (Ministério da Economia, 2018a, p 6).

Considerando que um dos principais desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez-se necessária a busca por um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, tendo-se como exemplos de modelos de excelência em gestão, o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, mantido pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Modelo em Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, os quais são baseados em padrões internacionais e representam o “estado da arte da gestão contemporânea”, reunindo os elementos necessários para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão (BRASIL, 2018a, p.7).

Baseado nos modelos de gestão descritos, o Ministério de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão editou a Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, que dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv) (BRASIL, 2017a). Posteriormente a Portaria 66 foi alterada pela Portaria ME nº 1.511, de 9 de fevereiro de 2021, pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2021).

A Portaria trouxe objetivos e critérios de excelência para as condições para o aprimoramento das práticas e processos de transferências voluntárias, de forma a assegurar uniformidade e geração de valor público, a partir do melhor aproveitamento de recursos federais descentralizados pela União, por meio de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, de fomento e de colaboração (BRASIL, 2017a).

Em 24 de junho de 2019 foi editada pelo Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão a Instrução Normativa nº 5, a qual dispõe sobre as práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União. A IN determina em seu art. 3º que as práticas de governança e gestão, sistematizadas e descritas no Modelo de

Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr deverão ser observadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União, o que inclui os órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Federal, bem como Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 2019).

O MEG-Tr possui o propósito assegurar uniformidade e geração de valor público, a partir do melhor aproveitamento de recursos federais descentralizados pela União (por convênios, contratos de repasse e termos de parceria, de fomento e de colaboração) e objetiva apoiar a implementação das condições para o aprimoramento da gestão e dos processos das organizações concedentes e convenientes das transferências voluntárias da União, ou seja, contribuir para o aumento da maturidade de gestão e governança, por meio de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, os quais permitem o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEG-Tr, agregando "valor às oportunidades de melhoria identificadas, incrementar e inovar nos pontos fortes, identificados em cada processo de avaliação da gestão", e com foco na geração de resultados para o cidadão (BRASIL, 2020b).

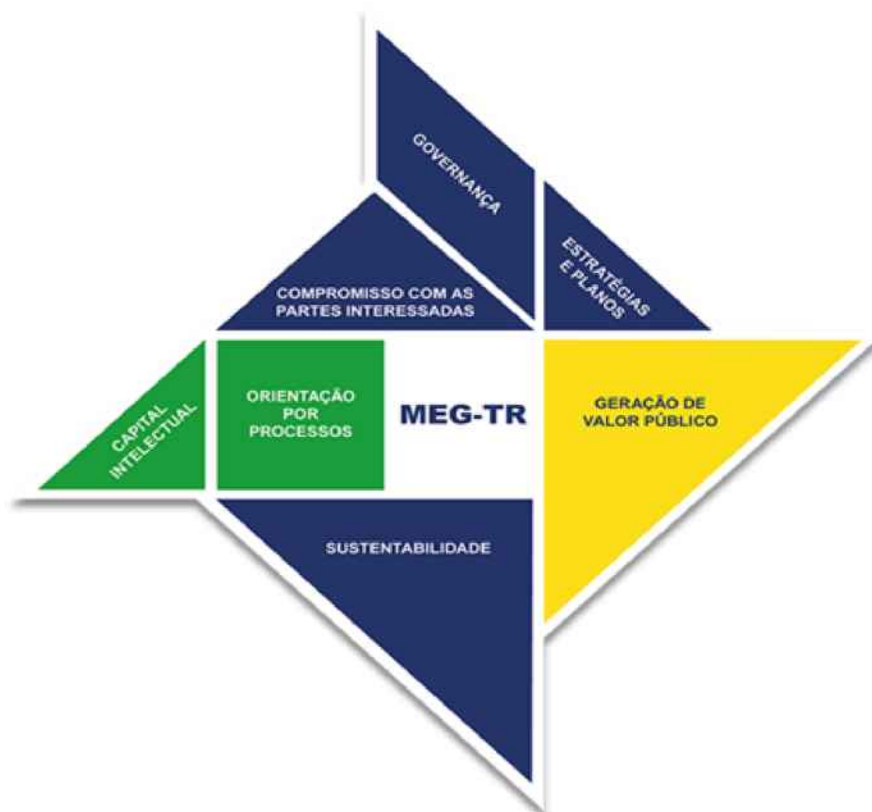
O MEG-Tr é constituído por sete Fundamentos que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, sendo eles: Governança, Estratégias e Planos, Compromisso com as Partes Interessadas, Sustentabilidade, Capital Intelectual, Orientação por Processos e Geração de Valor Público (BRASIL, 2020b).

Brasil (2020b) descreve os fundamentos como:

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e resultados obtidos. Cabe ressaltar que os fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados entre si, o que caracteriza o MEG-Tr como um modelo verdadeiramente holístico. No MEG-Tr, os fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados (BRASIL, 2020b, p. 3).

Os sete fundamentos do MEG-Tr estão representados pelo Diagrama constante da Figura 4:

Figura 4 - Diagrama do MEG-Tr



Fonte: BRASIL (2020b, p. 3)

O Diagrama do MEG-Tr pode ser interpretado pela seguinte lógica:

A Governança define como as Estratégias e Planos devem ser implementados e materializados, visando assegurar a Sustentabilidade, considerando o Compromisso com as Partes Interessadas e o Capital Intelectual existente, mediante a Orientação por Processos, resultando na Geração de Valor Público para as partes interessadas. Uma organização é considerada excelente quando atende de forma equilibrada a todos os fundamentos, refletindo um grau de maturidade elevado em seu sistema de gestão (BRASIL, 2020b, p.3).

No âmbito do MEG-Tr os fundamentos passam a conter diversos requisitos, os quais são avaliados por meio do “Instrumento de Melhoria da Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências da União - IMG-Tr 100 Pontos” (Avaliação dos Fatores de Pontuação) ao referencial de excelência do Modelo. Além disso, os órgãos ou entidades da Administração Pública devem preencher

“Oportunidades de Melhoria da Gestão”, que se tratam dos aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao MEG-Tr e que devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento e “Práticas destacadas de Gestão”, que são os pontos fortes na gestão daquele determinado órgão ou entidade que está sendo avaliada. Além disso, faz parte do MEG-Tr o planejamento da melhoria da gestão, que deve ser formulado a partir das oportunidades de melhorias identificadas na avaliação, devendo ser estabelecidas metas, indicadores de desempenho e prazo para o seu alcance (BRASIL, 2020b).

A avaliação dos fundamentos por meio do MEG-Tr permite a aferição do nível de gestão de determinada organização pública, considerando as seguintes respostas possíveis: não se aplica; não adota a prática de gestão; plano aprovado para adotar a prática de gestão; prática de gestão em início de adoção; prática de gestão parcialmente adotada, com uso continuado; prática de gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado (BRASIL, 2020b).

A primeira avaliação se configura como o marco zero de como se encontra a gestão do órgão ou entidade e nos próximos ciclos de avaliação, que devem ocorrer anualmente, é avaliada a evolução da sua gestão, inclusive quanto a implantação dos planos de melhoria propostos, assim como a necessidade de redirecionamento da instituição para a obtenção da excelência (BRASIL, 2020b).

No Instrumento de Melhoria da Gestão dos órgãos e entidades que operam transferências da União – IMG-Tr 100 pontos, cada fundamento é composto de um conjunto de alíneas que representam os seus requisitos. O grau de atendimento a cada um dos requisitos pela organização define a pontuação da instituição em cada Alínea, sendo a escala de pontuação de 0 (zero) a 100 (cem) pontos. Realiza-se a avaliação da gestão da organização com base em duas dimensões: processos gerenciais (Fundamentos de 1 a 6) e resultados (Fundamento 7 – Geração de Valor Público) (BRASIL, 2018b).

Para implementação do MEG-Tr, o órgão ou entidade deve seguir os seguintes passos: designar servidor para atuar com o perfil de “Gestor”; realizar a adesão do órgão/entidade ao MEG-Tr, por meio de “Termo de Compromisso de Organização Adesa ao Modelo de Excelência em Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências da União – MEG-Tr”; cadastrar o órgão/entidade no Sistema de Melhoria da Gestão das Transferências – SMEG-Tr; cadastrar e validar os integrantes do Comitê de Governança e Gestão para acesso/uso ao sistema;

realizar a aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão dos órgãos e entidades que operam transferências da União – IMG-Tr 100 pontos, por meio de seu Comitê de Governança e Gestão; fazer o preenchimento do IMG-Tr 100 Pontos no SMEG-Tr para validação pelos validadores externos (Coordenação da Rede SICONV). Na etapa de validação podem ser solicitadas evidências e comprovações relativas à pontuação escolhida pelo Comitê no momento do preenchimento do IMG-Tr (BRASIL, 2020b).

A melhoria da gestão dos órgãos e entidades que operam transferências da União segue as seguintes etapas, conforme descrito na Figura 5:

**Figura 5 - Etapas da Melhoria Contínua da Gestão**



Fonte: BRASIL (2020b, p. 7)

As instituições são classificadas de acordo com o seu estágio de gestão nas seguintes categorias, como descrito na Figura 6:

**Figura 6 - Descrição das categorias de gestão no âmbito do MEG-Tr**

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-Tr 100 PONTOS		
CATEGORIA	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
 Bronze 4	76 a 100	Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceram as bases para a consolidação de uma cultura de excelência da gestão em sua organização. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã".
 Bronze 3	51 a 75	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?
 Bronze 2	26 a 50	Parabéns! Sua organização já apresenta algumas melhorias na sua gestão e na prestação dos serviços. Surgem alguns resultados decorrentes da priorização e adoção de algumas boas práticas de gestão. Agora é buscar maior continuidade na implementação das ações. Lembre-se que a regularidade de sua ação é o que levará a organização a novas conquistas.
 Bronze 1	0 a 25	Ok! Sua organização já deu os primeiros passos visando a melhoria de sua gestão. Com a implementação dos planos de melhoria priorizados, logo surgirão melhores resultados na gestão e no desempenho dos processos gerenciais. Tenha em mente que a persistência é fundamental para o sucesso da organização na prestação dos serviços públicos.

Fonte: Ministério da Economia (2020, p. 52)

O MEG-Tr apresenta os seguintes benefícios: Fortalecimento da governança; Melhoria da Qualidade da Gestão por meio de um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; Participação em ação cooperativa que possibilita troca de experiências entre as organizações; Promoção da cooperação interna; Compartilhamento de conhecimento e unificação de entendimentos; Sinergia na comunicação entre os parceiros; Melhoria de processos; Construção colaborativa de soluções e melhorias; e Gestão pública +Íntegra, +Integrada, +Inovadora, +Transparente, +Simples e +Efetiva. Verifica-se, portanto, que o MEG-Tr se apresenta como um importante instrumento de gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública (BRASIL, 2022).

Observa-se, no entanto, que o mês para aplicação desse instrumento pelos órgãos e entidades, que inicialmente era março, foi transferido para setembro de cada ano, conforme consta da Instrução Normativa nº 33, de 23 de abril de 2020. Além disso, o prazo final, inicialmente estabelecido para o ano de 2020 foram prorrogados, conforme descrito no art. 5º da Instrução Normativa nº 5, de 24 de junho de 2019, alterada pela IN nº 33. Para os “órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Federal, bem como de Estados, Distrito Federal, municípios capitais de Estados e a partir de 50.001 (cinquenta mil e um) habitantes”, o que inclui o Estado de Minas Gerais, o prazo para a primeira aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão – IMG-Tr foi postergado para até 30/09/2021; (BRASIL, 2020a). Além disso, o IMG e o SMEG passaram por alterações, fazendo com que as instituições que já haviam efetuado a aplicação do Instrumento e o seu lançamento no Sistema em 2020 (primeiro prazo determinado pelo Ministério), tivessem que reapplicar o IMG em 2021 efetuando novo lançamento das informações na Plataforma +Brasil.

### 3.1.2 Plano de Integridade

No que se refere a integridade a OCDE define como:

É o alinhamento consistente e a adesão a valores, princípios e normas éticos pactuados socialmente, a fim de sustentar e priorizar, no exercício da função, o interesse público em detrimento dos interesses privados. É um

dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial para o bem estar econômico e social e a prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo (OCDE, 2017, p. 3).

Quando se trata do combate a corrupção e da promoção da integridade, há que se destacar a chamada Convenção de Mérida, que foi a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003, a qual possui como finalidades: Promover e fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção; Promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos; Promover a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos. A referida Convenção foi assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003 e sua promulgação se deu por meio do Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006 (BRASIL, 2006).

Em 2013 surgiu em âmbito nacional a primeira lei que trata explicitamente de programas de integridade: a chamada Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências (BRASIL, 2013b).

Em seu art. 7º a referida lei lista os fatores que foram levados em consideração na aplicação das sanções às pessoas jurídicas que infringirem as suas regras, sendo citado em seu inciso VIII “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica”, o que se configura como um incentivo para a elaboração dos programas/planos de integridade no âmbito das organizações (BRASIL, 2013b).

A Lei Anticorrupção foi regulamentada pelo Decreto nº. 8.420/2015, o qual conceitua programa de integridade como:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

Além disso, o mesmo decreto descreve que os programas de integridade devem passar por constante aperfeiçoamento e adaptação, de forma a garantir a sua efetividade, considerando as características e riscos atuais das atividades da pessoa jurídica (BRASIL, 2015).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabelece que os órgãos e entidades públicas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão instituir programas de integridade em suas organizações, estruturados nos seguintes eixos: I - comprometimento e apoio da alta administração; II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade (BRASIL, 2017).

Em 25 de abril de 2018, foi publicada a Portaria nº 1.089, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências”. A norma prevê que o Programa de Integridade deve ser estruturado por meio de planos de integridade, que deverão conter as medidas a serem adotadas em determinado período de tempo e deverão ser revisados periodicamente. A Portaria dispõe que “os órgãos e as entidades deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação”, e que esse comprometimento deve se refletir “em elevados padrões de gestão, ética e conduta, bem como em estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade no órgão ou entidade (BRASIL, 2018d).

Nas organizações privadas, a adoção de programas de integridade, de uma forma geral, é impulsionada por uma dinâmica financeira (de ganhos e/ou prevenção de perdas) e com fins de fortalecimento da sua imagem e reputação e mesmo como uma estratégia de reposicionamento perante a opinião pública e ao mercado, no caso de empresas que sofreram algum tipo de sanção em decorrência de casos de corrupção. Dessa forma, seus programas de integridade devem, de forma geral, abarcar um “conjunto de procedimentos que visem prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a

Administração Pública” (VIOL, 2019, p. 85). Em contrapartida, no que se refere a Administração pública, os programas de integridade possuem objetivos mais ampliados quando comparado aos privados, uma vez que o que se busca é o efetivo interesse público. No caso da Administração Pública a elaboração dos programas de integridade em geral é estimulada pela busca por alinhamento à legislação anticorrupção e por legitimidade, e devem abarcar as obrigações inerentes a esse tipo de organização, quais sejam: a conformidade, o controle interno, a prestação do serviço eficiente, a gestão de risco e outros instrumentos que promovam eficácia da organização no enfrentamento à corrupção (VIOL, 2019).

Apesar da relevância dos programas de integridade, sejam quais forem as suas finalidades propulsoras, são poucos os entes públicos que regulamentaram seus próprios programas de integridade e aqueles que o fizeram ainda encontram dificuldades em implantá-los em seus órgãos e entidades, como é o caso da União e de Minas Gerais (VIOL, 2019).

#### **4 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO – MEG-Tr E O PLANO DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO DO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS DE MINAS GERAIS – SISEMA: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

As informações apresentadas nesse Capítulo resultam da pesquisa documental e da observação direta desta pesquisadora, conforme detalhado na metodologia deste trabalho.

O Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Sisema), foi instituído pela Lei Delegada nº 125, de 25 de janeiro de 2007, com a finalidade de harmonizar as medidas emanadas do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) e do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH), por meio da articulação coordenada dos órgãos e das entidades responsáveis pela atuação ambiental no âmbito do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2007).

De acordo com o art. 1º da Lei nº 21.972, de 21 de janeiro de 2016, o Sisema se configura como:

Art. 1º O Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Sisema – é o conjunto de órgãos e entidades responsáveis pelas políticas de meio

ambiente e de recursos hídricos, com a finalidade de conservar, preservar e recuperar os recursos ambientais e promover o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade ambiental do Estado (MINAS GERAIS, 2016).

É composto por alguns órgãos e entidades, conforme o art. 3º da Lei 21.972 de 2016, destacando-se a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad) e suas entidades vinculadas: a Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam), o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (Igam) e o Instituto Estadual de Florestas (IEF), os quais fazem parte do presente estudo:

Art. 3º Integram o Sisema os seguintes órgãos e entidades:

**I – a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad –, que o coordenará;**

II – o Conselho Estadual de Política Ambiental – Copam;

III – o Conselho Estadual de Recursos Hídricos – CERH-MG;

**IV – a Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam;**

**V – o Instituto Estadual de Florestas – IEF;**

**VI – o Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam;**

VII – a Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG;

VIII – os núcleos de gestão ambiental das demais Secretarias de Estado;

IX – os comitês de bacias hidrográficas;

X – as agências de bacias hidrográficas e entidades a elas equiparadas.

(...) (grifos nossos) (MINAS GERAIS, 2016)

O IEF foi a primeira entidade a ser criada, tendo sido instituído pela Lei nº 2.606, de 05 de janeiro de 1962, apresentando como competência desenvolver e implementar as políticas florestal e de biodiversidade do Estado (MINAS GERAIS, 1962).

A Feam foi instituída por meio da Lei nº 9.525, de 29 de dezembro de 1987, com a finalidade de realizar estudos e pesquisas sobre o meio ambiente e atuar em sua proteção, conservação e melhoria, observadas as diretrizes do Conselho Estadual de Política Ambiental (Copam) (MINAS GERAIS, 1987).

A Semad foi criada pela Lei nº 11.903, de 6 de setembro de 1995, com a finalidade de propor e executar a política do Estado relativa às atividades de gestão ambiental para o desenvolvimento sustentável (MINAS GERAIS, 1995), e

atualmente possui suas competências estabelecidas no Decreto Estadual nº 47.787 de 13 de dezembro de 2019 (MINAS GERAIS, 2019).

A partir de 1995, IEF e Feam passaram a vincular-se à Semad. Posteriormente, com o advento da Lei 12.584, de 17 de julho de 1997, o Departamento de Recursos Hídricos do Estado de Minas Gerais - DRH-MG passa a denominar-se como Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam, e também é vinculado à Semad, com a finalidade de propor e executar diretrizes relacionadas à gestão das águas no território mineiro e à política estadual de recursos hídricos (MINAS GERAIS, 1997).

Em 2019, por meio do Decreto nº 47.787, a Agência Reguladora dos Serviços de Abastecimento de Água e Esgoto de Minas Gerais – Arsae passou a se vincular à Semad (MINAS GERAIS, 2019). No entanto, como a Agência não integrou o Plano de Integridade e o Modelo de Excelência em Gestão das Transferência da União – MEG-Tr no âmbito do Sisema, não será incluída nesse estudo.

Os órgãos colegiados que integram o Sistema Estadual, são abarcados de forma indireta por esses instrumentos de gestão e governança.

O Sisema possui como missão:

Promover a preservação, a conservação e a recuperação dos ecossistemas, desenvolvendo e implementando as políticas públicas relativas à qualidade ambiental, à biodiversidade, aos recursos hídricos e ao saneamento, visando à manutenção do equilíbrio ecológico, ao uso racional dos recursos naturais, à qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável para as gerações presentes e futuras (SISEMA, 2020).

A visão do Sistema Estadual é “ser excelência em gestão ambiental sustentável” (SISEMA, 2020, p.8) e o alcance de sua missão e visão deve se dar por meio dos valores: governança, integridade, eficiência, transparência, inovação e participação social. Verifica-se, portanto, que os valores do Sisema estão completamente alinhados à temática desse Estudo (SISEMA, 2020).

No que se refere à integridade, o Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI, instituiu a obrigação de que cada um dos órgãos e entidades estaduais elabore e divulgue seus planos de integridade específicos, os quais devem abordar ações voltadas para os agentes públicos, os cidadãos, e demais instituições localizadas no Estado. Conforme consta no inciso III do art. 2º do Decreto, os planos de integridade

devem abranger ações sistematizadas para a promoção da cultura da ética, da integridade, da transparência, e da prestação de contas, com foco voltado para o fortalecimento e o aprimoramento da governança, da gestão de riscos, da aplicação dos códigos de conduta, e da prevenção de atos ilícitos (MINAS GERAIS, 2017).

O PMPI tem por objetivo desenvolver os pilares da ética, da probidade e do respeito às normas nas relações entre o setor público e o setor privado no estado de Minas Gerais e estimula a elaboração, divulgação e disseminação dos planos de integridade no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. O Plano possui caráter preventivo e foca na boa governança, na gestão de riscos, na transparência, no controle social e no fomento à integridade (MINAS GERAIS, 2022).

Conforme descrito no artigo 5º do Decreto 47.185/2017, os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual devem consolidar planos específicos de integridade, setoriais e seccionais:

Art. 5º É competência de cada órgão ou entidade da administração pública do Poder Executivo 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, com o intuito de promover a cultura da ética, integridade, transparência e necessidade de prestação de contas, com ênfase no fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos (MINAS GERAIS, 2017).

O PMPI abrange os seguintes "8 (oito) eixos de integridade": Governança e Comprometimento da Alta Administração; Planejamento Estratégico; Controles Internos e Gestão de Riscos; Conflito de Interesses e Nepotismo; Gestão de Pessoas; Código de Ética e Comissão de Ética; Canal de Denúncias; Transparência Pública e Controle Social. A autora destaca que essa diversidade temática do PMPI demanda além de conhecimento sobre instituição, também as suas peculiaridades, os riscos inerentes, e o olhar para além de aspectos sobre a conduta ética dos servidores, abrangendo ainda as rotinas, normas, fluxos de trabalho e estruturas (MONTEVECHI, 2020).

Montevechi (2020) destaca que a implementação do PMPI deve ser abarcada por diversas reuniões, eventos e capacitações, além de um grande trabalho persuasivo, de convencimento, engajamento e mudança da cultura institucional, tendo em vista que somente a existência de uma norma não garante a

sua aplicação. que assumem e explicitam benefícios da promoção da integridade, como ganhos de imagem e reputação para os dirigentes dos órgãos e entidades. A autora relata que é comum a baixa adesão e a resistência iniciais, assim como a dificuldade de mudança de mentalidade e cultura, mas que também é possível encontrar pessoas entusiasmadas com a proposta, o que é imprescindível na disrupção cultural do movimento pró-integridade pública.

Uma das grandes inovações do PMPI é o entendimento de que a integridade está além da avaliação de legalidade e conformidade das ações públicas, estando vinculada à transformação cultural e à propagação de um espírito ético. O PMPI abrange a ideia de que se deve considerar a complexidade das partes interessadas, traçando ações voltadas não somente para o público interno (funcional) das instituições do Poder Executivo Estadual, mas também para a sociedade em geral, para o alcance do objetivo comum de integridade pública. (CGE/MG, 2019).

Atendendo às diretrizes do Decreto Estadual 47.185/2017, foi instituído grupo de trabalho responsável por elaborar o Plano de Integridade do Sisema, por meio da Resolução Conjunta Semad/Feam/IEF/Igam nº 2.790, de 03 de abril de 2019 (SEMAD, FEAM, IEF, IGAM, 2019). O grupo de trabalho contou com representantes de cada uma das instituições do Sisema (Semad, IEF, Feam e Igam) e também com representantes da Controladoria Geral do Estado (CGE/MG).

O Grupo de Trabalho optou pela elaboração de um Plano de Integridade único para todas as instituições do Sisema. A construção do plano levou aproximadamente 16 meses de trabalho, e envolveu “diversas reuniões realizadas entre várias equipes técnicas, resultando em um trabalho que consolida os anseios não só da Alta Administração, mas também das mais diversas frentes de atuação do Sisema” (SISEMA, 2020).

Inicialmente cumpre destacar que a elaboração do Plano de Integridade do Sisema foi precedida de formulação e disponibilização em meio digital, aos servidores, de um questionário para a obtenção de um diagnóstico com a percepção dos servidores sobre questões relacionadas aos eixos temáticos. O grupo de trabalho também criou um e-mail institucional, para que os servidores fizessem sugestões e questionamentos sobre o Plano (SISEMA, 2020).

Foram levantados junto aos dirigentes das instituições que compõem o Sistema, os temas mais relevantes a serem tratados, e foi feita a análise de Planos

de Integridade já publicados no âmbito do estado de Minas Gerais e da União e materiais e guias elaborados pela Controladoria Geral do Estado – CGE/MG no âmbito do PMPI, além daqueles elaborados por outros órgãos de referência (SISEMA, 2020).

A partir da obtenção dessas informações o Grupo de Trabalho estabeleceu os oito eixos temáticos principais, quais sejam: Gestão de Pessoas, Gestão de Riscos, Transparência, Gestão da Informação e do Conhecimento, Fiscalização Ambiental, Regularização Ambiental, Sustentabilidade, e Órgãos Colegiados. Para cada Eixo foram estabelecidos subeixos e, para cada um deles, foram traçadas ações, a sua forma de implementação, os seus benefícios e as referências para a sua implantação (SISEMA, 2020).

Dentro da observação apurada, no que se refere ao Modelo de Excelência em Gestão das Transferência da União – MEG-Tr, foram instituídos os Comitês de Governança e Gestão de cada uma das instituições que compõem o Sisema, sendo definidos os gestores de cada um desses grupos, os quais ficaram responsáveis pela condução dos trabalhos junto aos demais membros, e também foi estabelecida informalmente a coordenação do MEG-Tr para todo o Sisema, encarregada da interface com a Seplag e alinhamento entre as casas. A servidora responsável pela coordenação do MEG-Tr no âmbito do Sisema integrava a Assessoria Estratégica da Semad.

Após o registro dos Comitês de Governança e Gestão no Sistema de Melhoria da Gestão (SMEG) do Ministério da Economia, observou-se também que cada um desses Comitês de Governança e Gestão efetuou o preenchimento do Instrumento de Melhoria da Gestão – IMG-Tr da sua instituição, assim como as oportunidades de melhoria identificadas, as práticas destacadas de gestão já desenvolvidas e os planos de melhoria priorizados. O trabalho dos Comitês nessa primeira etapa durou cerca de dois meses, sendo realizado entre janeiro e março de 2020, e a avaliação considerou o período de 01/04/2019 a 31/03/2020.

Além das reuniões de alinhamento entre os membros do Comitê de Governança e Gestão no âmbito de cada instituição do Sisema, outra constatação foi o alinhamento entre os gestores para o saneamento de dúvidas, a verificação de práticas comuns e a troca de conhecimentos.

Após a finalização do preenchimento do IMG-Tr, os dados e informações foram lançados no SMEG pelos gestores de cada Comitê e enviados para validação.

A análise documental permitiu verificar que, após a inserção dos “IMG-Tr” no SMEG, são gerados relatórios que contêm: a pontuação em cada um dos fundamentos avaliados, gráfico com o demonstrativo da pontuação geral, e informações resumidas sobre o nível de gestão da instituição (categoria de gestão e estágio de gestão da organização).

Em análise dos relatórios citados, para o ano de 2020, identificou-se que todas as instituições do Sisema obtiveram pontuações acima de 93 pontos e se enquadraram na categoria “Bronze 4” de gestão, que significa que estão no melhor nível de gestão na classificação do MEG-Tr, o que é representado, nos relatórios gerados, pela seguinte sentença:

Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceu as bases para a consolidação de uma cultura de excelência da gestão em sua organização. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã" (BRASIL, 2020b, p. 52).

Em análise documental dos relatórios gerados no âmbito do SMEG, verificou-se que, apesar das semelhanças na pontuação, categoria e nível de gestão das instituições do Sisema, cada uma delas apresentou situações diferentes quanto a maior parte dos fundamentos. Igualmente, as oportunidades de melhoria e práticas destacadas descritas e os planos de melhoria da gestão propostos diferiram entre si.

Conforme consta nos relatórios gerados pelo SMEG, de forma geral, as instituições do Sistema Estadual obtiveram maiores pontuações nos fundamentos: “Estratégias e Planos” e “Sustentabilidade”, tendo sido observado esse padrão para IEF, Feam e Igam. Para o Igam, além desses dois fundamentos, também foi obtida pontuação equivalente em “Geração de Valor Público”, e para o IEF foi obtida pontuação equivalente aos dois fundamentos já citados também no fundamento “Orientação por Processos”. No caso da Semad, além do fundamento “Estratégias e Planos”, a melhor pontuação obtida foi para o fundamento “Compromisso com as Partes Interessadas”.

Observando os fundamentos com as pontuações menores, nos relatórios gerados, foram apresentadas as seguintes situações: Semad (Governança), IEF (Capital Intelectual), Igam (Orientação por Processos), e Feam (Capital Intelectual e Orientação por Processos).

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO – MEG-Tr E PLANO DE INTEGRIDADE

O Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr e o Plano de Integridade do Sisema abrangem questões relacionadas à governança, ao planejamento, à gestão de riscos, à transparência, à sustentabilidade e ao alcance de resultados.

No Quadro 2, segue a descrição dos fundamentos do MEG-Tr e dos eixos do Plano de Integridade:

**Quadro 2 – Fundamentos do MEG-Tr e Eixos do Plano de Integridade do Sisema - 2022**

<b>Instrumento</b>	<b>Fundamentos/Eixos</b>
MEG-Tr	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Governança</li> <li>2. Estratégias e Planos</li> <li>3. Compromisso com as Partes Interessadas</li> <li>4. Sustentabilidade</li> <li>5. Capital Intelectual</li> <li>6. Orientação por Processos</li> <li>7. Geração de Valor Público</li> </ol>
Plano de Integridade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestão de Pessoas</li> <li>2. Gestão de Riscos</li> <li>3. Transparência</li> <li>4. Gestão da Informação e do Conhecimento</li> <li>5. Fiscalização Ambiental</li> <li>6. Regularização Ambiental</li> <li>7. Sustentabilidade</li> <li>8. Órgãos Colegiados</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria

Observando os fundamentos do MEG-Tr e os eixos do Plano de Integridade, nota-se a correlação entre os instrumentos, conforme correlação feita no quadro 3:

**Quadro 3 – Relação direta entre os Fundamentos do MEG-Tr e os Eixos do Plano de Integridade no âmbito do Sisema - 2022**

<b>Fundamento (s) MEG-Tr</b>	<b>Eixo (s) Plano de Integridade</b>
1. Governança	2. Gestão de Riscos
2. Estratégias e Planos	2. Gestão de Riscos 3. Transparência 4. Gestão da Informação e do Conhecimento
3. Compromisso com as partes interessadas	3. Transparência
4. Sustentabilidade	7. Sustentabilidade
5. Capital Intelectual	1. Gestão de Pessoas 4. Gestão da Informação e do Conhecimento
6. Orientações por Processos	4. Gestão da Informação e do Conhecimento
7. Geração de Valor Público	2. Gestão de Riscos 3. Transparência

Fonte: Elaboração própria

Conforme descrito no Quadro 3, os sete fundamentos do MEG-TR possuem relação direta com cinco dos oito eixos do Plano de Integridade. Somente os eixos específicos que tratam da fiscalização e regularização ambiental e dos órgãos colegiados não estão diretamente correlacionados aos fundamentos do MEG-Tr.

No entanto, é possível apontar que mesmo os eixos que tratam de temáticas mais específicas possuem relação com os fundamentos do MEG-TR, na medida em que abordam questões relacionadas à gestão de conhecimento e informações, à realização de capacitações, à gestão de processos, ao mapeamento dos processos; ao desenvolvimento e à integração dos sistemas de informação; à revisão de normas e legislações; à padronização de procedimentos, dentre outras.

Essas ações possuem objetivos finais de: garantir a qualidade e zelo profissional dos serviços praticados; melhorar o relacionamento da Administração Pública com a sociedade; conferir maior agilidade no processamento de dados e informações; modernizar os procedimentos; maximizar a efetividade e eficiência nas ações desenvolvidas; proporcionar maior crescimento profissional e interpessoal dos servidores; aperfeiçoar qualitativa e quantitativamente os serviços; otimizar os serviços; alcançar resultados satisfatórios; ampliar o desempenho das equipes; garantir fluxo de informações único, contínuo e consistente; criar estratégias eficientes para a conservação e preservação dos recursos naturais; satisfazer o interesse público; proporcionar maior controle e transparência dos atos praticados pelas instituições do Sisema; contribuir para a disseminação e compartilhamento de conhecimento; aprimorar a cooperação institucional. Dessa forma, os eixos “5. Fiscalização Ambiental, “6. Regularização Ambiental” e 8. Órgãos Colegiados” estão de forma indireta relacionados aos sete fundamentos do MEG-Tr.

No que se refere ao fundamento “7. Geração de Valor Público”, além da correlação feita no Quadro 3, pode-se inferir que esse fundamento se relaciona com o Plano de Integridade como um todo, considerando que um dos pressupostos dos planos de integridade de forma geral é exatamente a geração de valor público, por meio da entrega de resultados de alto desempenho associada à transparência, à ética e à conformidade da organização.

Observando os IMG-Tr preenchidos em 2020, para as instituições do Sisema, e verificando as pontuações obtidas em cada um dos fundamentos do MEG-Tr, as maiores pontuações obtidas foram nos seguintes fundamentos:

- “Estratégias e Planos” e “Sustentabilidade” (IEF, Feam e Igam);
- “Geração de Valor Público” (Igam)
- “Orientação por Processos” (IEF)
- “Estratégias e Planos” e “Compromisso com as Partes Interessadas” (Semad).

Já as pontuações mais baixas foram apresentadas nos seguintes fundamentos:

- “Governança” (Semad),
- “Capital Intelectual” (IEF),
- “Orientação por Processos” (Igam)
- “Capital Intelectual” e “Orientação por Processos” (Feam)

Conforme metodologia do MEG-Tr, as instituições devem estabelecer Planos de Melhoria da Gestão - PMG, tendo por base os resultados da aplicação do IMG-Tr e selecionando os requisitos que, na sua interpretação, devem ter práticas melhoradas e, dessa forma, as áreas a serem contempladas pelos PMG devem passar por estudos mais aprofundados, para que as ações sejam consistentes e adequada à organização (BRASIL, 2020b).

Da mesma forma, deve-se entender que a melhoria da gestão organizacional não se resolverá somente pela implementação dos Planos de Melhoria da Gestão. Dessa forma, apesar de cada instituição ter definido seus PMG, de acordo com as necessidades identificadas por meio da aplicação dos IMG-Tr e do estabelecimento de prioridades pelos gestores organizacionais, faz-se necessária a implementação de ações adicionais, objetivando a excelência na gestão pública. Nesse sentido, o Plano de Integridade, por meio dos seus Eixos, Subeixos e Ações estabelecidos, pode se configurar como um importante instrumento de aprimoramento contínuo nas instituições.

Reforçando esse entendimento, e em análise do Plano de Integridade do Sisema, verifica-se que os fundamentos para os quais as instituições do Sisema obtiveram as menores pontuações no preenchimento do Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr (“Governança”, “Capital Intelectual” e

“Orientação por Processos”), e que, portanto, demandam maiores esforços para o seu aprimoramento, foram abarcados pelos eixos do Plano de Integridade do Sistema Estadual.

Esses eixos possuem ações para o seu aprimoramento, sendo que para o Eixo 1 – Gestão de pessoas, foram descritas ações relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, administração de pessoas, saúde e qualidade de vida no trabalho, e desenvolvimento dos agentes públicos do Sisema. Para o Eixo 2 – Gestão de Riscos foram planejadas ações de diagnóstico Interno – Autoconhecimento – e análise do contexto em que se inserem as organizações e Instituição e disseminação da cultura de gestão de riscos. No Eixo 3 – Transparência foram definidas ações de Incremento/Fomento da Transparência Ativa e Fortalecimento da Gestão da Transparência. No que se refere ao Eixo 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento foram definidas ações relacionadas ao Plano Estratégico da Gestão da Informação e do Conhecimento, Governança e Gestão da Segurança da Informação, Padronização de Processos e Procedimentos, Confiabilidade, Transparência e Acessibilidade da Informação.

Apesar da temática sustentabilidade ter sido uma das maiores pontuações obtidas pelas instituições do Sisema no preenchimento do IMG-Tr, também é importante o seu aprimoramento constante. A questão também foi abordada no Plano de Integridade do Sisema, em seu Eixo 7, tendo sido priorizadas ações relacionadas à Carta dos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente pelo Clima, a Restauração de Ecossistemas, ao Observatório de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, às fontes renováveis de energia, ao estabelecimento de um Plano de Logística Sustentável e a institucionalização de uma agenda ambiental sustentável, proativa e conjunta para o Sisema.

No Quadro 4 estão descritas as ações previstas no Plano de Integridade para o Eixo 1 “Gestão de Pessoas” e que se relacionam ao fundamento 5 “Capital Intelectual” do MEG-Tr. Como explicitado no quadro 4 as ações perpassam as temáticas de: Desenvolvimento de Lideranças, Administração de Pessoas, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e Desenvolvimento dos agentes públicos do Sisema.

**Quadro 4 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 1 “Gestão de Pessoas” que se relacionam ao fundamento 5 “Capital Intelectual” do MEG-Tr – 2022**

<b>EIXO</b>	<b>SUBEIXO</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>FUNDAMENTO DO MEG-TR RELACIONADO</b>
<b>1. Gestão de Pessoas</b>	Desenvolvimento de Lideranças	Capacitar as lideranças para gerenciar suas equipes	<b>5. Capital Intelectual</b>
		Implantar programa de coach gerencial	
		Capacitar o corpo gerencial para a gestão de conflitos	
	Administração de Pessoas	Mapear e analisar o Perfil Profissiográfico dos cargos da Alta Administração (nos termos do Decreto n.º 46.644/2014)	
		Aprimorar o banco de talentos institucional	
		Aperfeiçoar o sistema de movimentação de Pessoal	
		Definir as Competências Técnicas e atualizar as competências essenciais e gerenciais	
	Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho – QVT	Elaborar e divulgar portfólio de ações voltadas para a melhoria da qualidade das relações de trabalho na instituição	
		Realizar eventos para a socialização e integração dos agentes públicos do Sisema	
		Implementar serviço de acolhimento dos agentes públicos	
		Desenvolver uma política de valorização e reconhecimento dos resultados das equipes	
		Planejar e implantar Programa de Preparação para a Aposentadoria – PPA	
	Desenvolvimento dos agentes públicos do Sisema	Realizar ações de desenvolvimento sobre temas correlatos à integridade	
		Elaborar capacitações introdutórias para os cargos da Alta Administração (nos termos do Decreto nº46.644/14)	

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 5 estão descritas as ações referentes ao Eixo 2 “Gestão de Riscos” e que se relacionam ao fundamento 1 “Governança” do MEG-Tr. As ações previstas se referem ao diagnóstico de maturidade em gestão de riscos para as entidades do Sisema e à instituição e disseminação da cultura de gestão de riscos.

**Quadro 5 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 2 “Gestão de Riscos” que se relacionam ao fundamento 1 “Governança” do MEG-Tr - 2022**

EIXO	SUBEIXO	AÇÕES	FUNDAMENTO DO MEG-TR RELACIONADO
<b>2. Gestão de Riscos</b>	Diagnóstico Interno – Autoconhecimento – e análise do contexto em que se insere a organização	Elaborar diagnóstico de maturidade em gestão de riscos para as entidades do Sisema	<b>1. Governança</b>
		Realizar análise de cenários	
		Definir metas de evolução da Maturidade em Gestão de Riscos do órgão/entidades do Sisema	
		Elaborar Planejamento Estratégico	
		Mapear processos estratégicos	
		Definir o apetite ao risco	
	Instituição e disseminação da cultura de gestão de riscos	Instituir Política Organizacional de Gestão de Riscos	
		Estruturar setores para que se responsabilizem pela condução do método de gerenciamento de riscos	
		Implementar o Gerenciamento de Riscos	
		Monitorar os riscos – Revisar o processo	
		Estabelecer Plano de Comunicação e Treinamento	
		Identificar, Classificar, Tratar e Monitorar Riscos de Integridade	

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 6 estão relacionadas as ações previstas no Eixo 3 “Transparência” do Plano de Integridade e que se relacionam ao fundamento 3 “Compromisso com as partes interessadas” do MEG-Tr. As ações planejadas para as instituições do Sisema estão voltadas para o incremento/fomento da transparência ativa e ao fortalecimento da gestão da transparência nas instituições, incluindo a criação de um Comitê de Gestão da Transparência, o aperfeiçoamento e adequação dos sítios eletrônicos institucionais e do Portal de Transparência Ambiental, e a realização de pesquisa de satisfação dos usuários externos, entre outras ações relevantes.

**Quadro 6 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 3 “Transparência” que se relacionam ao fundamento 3 “Compromisso com as partes interessadas” do MEG-Tr - 2022**

EIXO	SUBEIXO	AÇÕES	FUNDAMENTO DO MEG-TR RELACIONADO
<b>3. Transparência</b>	Incremento/Fomento da Transparência Ativa	Reestruturação do menu Transparência dos sítios institucionais do Sisema	<b>3. Compromisso com as partes interessadas</b>
		Divulgação de relatórios gerenciais relativos aos processos ambientais de competência do Sisema, a exemplo dos licenciamentos, outorgas, atos autorizativos e fiscalizatórios, compensações ambientais e outros.	
		Divulgação periódica, por meio da intranet, de relatórios relativos às ações e processos de trabalho estratégicos realizados nos setores de cada órgão/entidades do Sisema.	
		Aperfeiçoar o Portal de Transparência Ambiental	
		Divulgar as informações referentes ao Plano de Eficiência Ambiental	
		Elaboração, divulgação e atualização periódica de Carta de Serviço ao Usuário	
	Fortalecimento da Gestão da Transparência	Divulgar a agenda da Alta Administração e dos dirigentes regionais	
		Diagnosticar as informações ou conhecimentos sensíveis do Sisema e capacitar os servidores sobre como proceder ao utilizá-las	
		Criar um Comitê de Gestão da Transparência	
		Criar glossário de termos técnicos do Sisema	
		Padronizar os canais de comunicação do Sisema em mídias sociais	
		Elaborar um Plano de Comunicação Interna (PCI)	
	Criação de uma pesquisa de satisfação dos usuários externos		

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 7 abarca as ações previstas no Eixo 4 “Gestão da Informação e do Conhecimento” que se relacionam aos fundamentos 5 “Capital Intelectual” e 6 “Orientação por processos” do MEG-Tr. No que se refere ao “Capital Intelectual”, o Eixo 4 do Plano de Integridade do Sisema trata: de Plano Estratégico da Gestão da Informação e do Conhecimento; da Governança e Gestão da Segurança da Informação; e da Confiabilidade, Transparência e Acessibilidade da Informação. Já no que se refere a “Orientação por Processos” o eixo contempla a questão relativa à padronização de processos e procedimentos, incluindo o mapeamento, análise e melhoria de processos e fluxogramas, e a criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP’s).

**Quadro 7 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 4 “Gestão da Informação e do Conhecimento” que se relacionam aos fundamentos 5 “Capital Intelectual” e 6 “Orientação por processos” do MEG-Tr – 2022**

EIXO	SUBEIXO	AÇÕES	FUNDAMENTO DO MEG-TR RELACIONADO
<b>4. Gestão da Informação e do Conhecimento</b>	Plano Estratégico da Gestão da Informação e do Conhecimento	Criar Comissão Executiva de Gestão da Informação e do Conhecimento	<b>5. Capital Intelectual</b> <b>6. Orientações por Processos</b>
		Elaborar Plano Estratégico de Gestão da Informação e do Conhecimento	
		Desenvolver um sistema de mentoria para o Sisema	
		Adquirir e implantar plataforma de Business Intelligence (BI) para coleta, processamento e análise de dados, a fim de aprimorar processos de tomada de decisões. Além de capacitação de servidores para adequada operacionalização da ferramenta.	
	Governança e Gestão da Segurança da Informação	Instituir um Comitê Gestor de Segurança da Informação e da Comunicação no âmbito do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos	
		Instituir Política de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) do Sisema	
		Remodelar e desenvolver ambiente seguro para Intranet com acesso restrito	
		Elaborar proposta de armazenamento de dados com segurança	
	Padronização de Processos e Procedimentos	Mapear, analisar e melhorar processos e fluxogramas	
		Criar Procedimentos Operacionais Padronizados (POP's)	
		Elaborar, disponibilizar e atualizar modelos padronizados para documentos oficiais	
	Confiabilidade, Transparência e Acessibilidade da Informação	Remodelar o sitio eletrônico do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos	
		Capacitar servidores sobre as funcionalidades do SEI	

Continua

			Continuação
EIXO	SUBEIXO	AÇÕES	FUNDAMENTO DO MEG-TR RELACIONADO
4. Gestão da Informação e do Conhecimento	Confiabilidade, Transparência e Acessibilidade da Informação	Levantar quais são os dados, informações e conhecimentos que devem ser compartilhados interna e externamente	5. Capital Intelectual
		Aprimorar e divulgar o conteúdo disponibilizado no Portal Minas Gerais	6. Orientações por Processos

Fonte: Elaboração própria

Por fim, o Quadro 8 aborda as ações planejadas no âmbito do Eixo 7 “Sustentabilidade” do Plano de Integridade do Sisema, as quais se relacionam ao fundamento 4 “Sustentabilidade” do MEG-Tr, tratando de questões como: a concretização dos objetivos firmados na Carta dos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente pelo Clima; a restauração de ecossistemas; a criação de um Observatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS; a criação e implantação de um Plano de Logística Sustentável no Sisema; a promoção da atuação integrada no âmbito do Sisema de forma a prospectar, e firmar convênios internacionais para o fomento ambiental em Minas Gerais, colaborando com a agenda ambiental internacional; a implantação ou aquisição direta de energia fotovoltaica e a revisão dos projetos elétricos de todas as unidades do Sisema, com vistas a alcançar eficiência Energética, sustentabilidade e segurança no trabalho; e a institucionalização de uma agenda ambiental sustentável conjunta para o Sisema.

**Quadro 8 – Ações previstas no Plano de Integridade do Sisema para o Eixo 7 “Sustentabilidade” que se relacionam ao fundamento 4 “Sustentabilidade” do MEG-Tr - 2022**

EIXO	SUBEIXO	AÇÕES	FUNDAMENTO DO MEG-TR RELACIONADO
<b>7. Sustentabilidade</b>	Carta dos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente pelo Clima	Definir, com base nos compromissos assumidos na Carta dos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente pelo Clima e no Planejamento Estratégico do Sisema, as ações a serem desenvolvidas para concretização dos objetivos firmados	<b>4. Sustentabilidade</b>
		Executar as atividades estabelecidas na ação anterior	
	Restauração de ecossistemas	Fomentar a restauração de ecossistemas	
		Revitalização dos viveiros florestais de produção de mudas	
	Observatório de ODS	Implantar o observatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito do Sisema	
	Ações para um SISEMA mais sustentável	Criar e implantar um Plano de Logística Sustentável	
	Organismos internacionais e o SISEMA	Promover a atuação integrada no âmbito do Sisema de forma a prospectar, e firmar convênios internacionais para o fomento ambiental em Minas Gerais, além de acompanhar relatórios, atividades e projetos de organismos internacionais a fim de colaborar com a agenda ambiental internacional e propiciar projetos no estado de Minas Gerais	
	Fontes Renováveis de Energia	Desenvolver projetos de implantação ou aquisição direta de energia fotovoltaica, para reduzir gradualmente o custo da energia das unidades do SISEMA.	
	Eficiência Energética, Sustentabilidade e Segurança do trabalho	Revisar os projetos elétricos de todas as unidades do Sisema, adequando suas instalações para o bom funcionamento nos pontos de consumo e aperfeiçoando o nível de iluminação.	
Agenda Sustentável do SISEMA	Institucionalizar uma agenda ambiental sustentável, proativa e conjunta para o Sisema.		

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as ações descritas nos Quadros 4 a 8 é notável a relevância de cada uma delas para a melhoria da gestão relacionada a cada um dos eixos do Plano de Integridade e, conseqüentemente, para a melhoria da gestão no que se refere aos fundamentos do MEG-Tr, o que contribuirá para o aprimoramento da gestão das instituições do Sisema como um todo.

## **6 CONCLUSÃO**

De acordo com Vieira e Barreto (2019), as boas práticas de governança, gestão de riscos e integridade auxiliam no desempenho sustentável das instituições públicas e corporativas, considerando que orientam a tomada de decisões, as ações e o controle para alcance dos resultados; contribuem para o alinhamento dos objetivos à missão, visão e valores das instituições; possibilitam a conformidade da atuação das instituições a princípios éticos e normas legais; contribuem para um aumento da confiança e legitimidade da gestão perante os atores interessados e contribuem para ampliar o valor das organizações.

Dessa forma, a utilização de instrumentos de gestão e governança pelos órgãos e entidades públicos traz inúmeros benefícios na obtenção de resultados de alto desempenho e na geração de valor à sociedade em geral. Dentre esses instrumentos podem ser citados o Modelo de excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e os Planos de Integridade, tratados nesse estudo.

Apesar de se tratarem de instrumentos novos e com regulamentação recente em âmbito nacional e no Estado de Minas Gerais, o Modelo de excelência em Gestão das Transferências da União – MEG-Tr e os Planos de Integridade podem se configurar como ferramentas capazes de contribuir para o aprimoramento da gestão.

No âmbito de Minas Gerais, os dois instrumentos tiveram sua aplicação iniciada, incluindo o Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Sisema, onde percebe-se grande correlação entre os fundamentos do MEG-TR e os Eixos do Plano de Integridade. Conforme descrito anteriormente, os sete fundamentos do MEG-TR possuem relação direta com cinco dos oito eixos do Plano de Integridade (Gestão de Riscos, Transparência, Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão de Pessoas e Sustentabilidade). Os outros 3 eixos do Plano

de Integridade (Fiscalização Ambiental, Regularização Ambiental e Órgãos Colegiados) não possuem correlação direta com os fundamentos do MEG-Tr, mas é possível apontar a sua correlação indireta, na medida em que abordam questões relacionadas à gestão de conhecimento e informações, à realização de capacitações, à gestão de processos, ao mapeamento dos processos; ao desenvolvimento e à integração dos sistemas de informação; e à revisão de normas e legislações; à padronização de procedimentos, por exemplo. Além disso, aponta-se como uma das conclusões desse estudo que o Fundamento de Geração de Valor Público do MEG-Tr está relacionado a todos os eixos do plano de integridade, tendo em vista que se configura como um dos pressupostos do Plano de Integridade, sendo associado a melhoria do desempenho das instituições.

Considerando-se que uma gestão pública de excelência deve ser pautada no pensamento sistêmico, no aprendizado organizacional, na cultura da inovação, na liderança e na constância de propósitos (BRASIL, 2018a), a alta convergência entre os dois instrumentos no âmbito do Sisema aponta que a sua implementação conjunta pode se configurar como uma estratégia acertada para o aprimoramento da gestão e governança das instituições que compõem o Sistema Estadual.

Para isso, fundamental é que seja criada uma cultura organizacional de valorização da melhoria da gestão e da ética e da integridade na gestão das instituições do Sisema. Conforme afirmado por Franco (2017), a cultura organizacional surge de comportamentos repetidos dos membros de uma organização, sendo moldados pelos valores, crenças e atitudes dos indivíduos. É mais do que uma declaração de valores, pois está relacionada à transformação dos valores em ações concretas, direcionando o desempenho organizacional, e englobando as regras de condutas escritas e não escritas (FRANCO, 2017).

Nesse sentido, deve ser conferida prioridade à execução das ações planejadas no âmbito dos dois instrumentos, por meio do direcionamento de esforços das equipes e do monitoramento periódico constante da sua implementação, incluindo o acompanhamento por parte da alta administração do Sisema, o que transparecerá a importância conferida à evolução da gestão nessas organizações. Esse acompanhamento pode ser feito no âmbito dos Gabinetes de cada uma das instituições e em reuniões agrupadas do Sisema, por meio da coleta, organização, análise, compartilhamento de informações, utilizando sistemas de

gestão de projetos e painel de indicadores. Além disso, recomenda-se que os resultados sejam agrupados em documentos estratégicos e relatórios executivos.

As convergências observadas na realização desse estudo apontam que um instrumento funciona como um impulsionador da implementação do outro, atuando de forma complementar. O desenvolvimento das ações previstas no Plano de Integridade está diretamente relacionado aos eixos do MEG-Tr e, portanto, servirão para o aprimoramento da gestão nas instituições do Sisema, trazendo como consequência uma melhoria da nota dessas instituições no MEG-Tr. Por outro lado, a adesão das instituições do Sisema ao Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União reforça a importância da adoção e incremento das práticas de gestão por elas, incluindo aquelas previstas no Plano de Integridade elaborado.

No entanto, verifica-se que a forma como os dois instrumentos têm sido implementados e aplicados no âmbito do Sisema atualmente, pode levar a uma sobreposição de ações iguais ou semelhantes e em um retrabalho decorrente de uma atuação desarticulada das equipes, considerando que as equipes que coordenam esses processos são formadas em grande parte por membros diferentes.

Ante o exposto, entende-se que a verificação das convergências dos dois instrumentos e a sua implementação integrada e acompanhamento constantes podem evitar a sobreposição de ações iguais, contribuindo para a facilitação e agilidade na concretização das práticas planejadas, favorecendo ainda a otimização do tempo e esforço das equipes envolvidas e contribuindo para o fortalecimento dos próprios instrumentos e da gestão como um todo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 02 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994**. 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000**. 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras

providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009. 42 p.: il. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/242390>. Acesso em: 04 dez. 2021.

BRASIL. **Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º 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; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

BRASIL. **Lei 12.813, de 16 de maio de 2013**. 2013a. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm). Acesso em: 10 dez. 2021.

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

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de MARÇO de 2015**. 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 02 dez. 2021.

BRASIL. Ministério de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria nº 66, de 31 de março de 2017**. 2017a. Dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-](https://www.in.gov.br/materia/)

/asset\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20140796/do1-2017-04-03-portaria-n-66-de-31-de-marco-de-2017-20140689. Acesso em: 04 jan.2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. 2017b. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 02 dez.2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR**. Brasília, 2018a. 34 p. Disponível em: [https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/2019-06-25-Modelo\\_de\\_Excelencia\\_em\\_Gestao\\_das\\_Transferencias\\_da\\_Uniao-MEG-Tr.pdf](https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/2019-06-25-Modelo_de_Excelencia_em_Gestao_das_Transferencias_da_Uniao-MEG-Tr.pdf). Acesso em: 02 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia Metodológico para Melhoria da Gestão das Transferências da União**. Brasília, 2018b. 37 p. Disponível em: [https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Guia\\_Metodologico\\_para\\_Melhoria\\_da\\_Gestao\\_dos\\_Orgaos\\_e\\_Entidades\\_das\\_Transferencias\\_da\\_Uniao-11-10-2018.pdf](https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Guia_Metodologico_para_Melhoria_da_Gestao_dos_Orgaos_e_Entidades_das_Transferencias_da_Uniao-11-10-2018.pdf). Acesso em: 04 dez. 2021.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República. 2018c. 86 p.: il., color. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 04 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018**. 2018d. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: [https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195](https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/11984199/do1-2018-04-26-portaria-n-1-089-de-25-de-abril-de-2018-11984195). Acesso em: 04 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 5, de 24 de junho de 2019**. Dispõe sobre as práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União. Disponível em: [http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/IN\\_05\\_2019.pdf](http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/IN_05_2019.pdf). Acesso em: 04 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 33, de 23 de abril de 2020**. 2020a. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 24 de junho de 2019, que dispõe sobre práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União, e dá outras providências. Disponível em: <https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-33-2020>. Acesso em 02 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia para Melhoria da Gestão das Transferências da União**. 2020b. 58 p. Disponível em:

[https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Guia\\_para\\_Melhoria\\_da\\_Gest%C3%A3o\\_das\\_Transfer%C3%A2ncias\\_da\\_Uni%C3%A3o\\_20-04-2020.pdf](https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/Guia_para_Melhoria_da_Gest%C3%A3o_das_Transfer%C3%A2ncias_da_Uni%C3%A3o_20-04-2020.pdf). Acesso: 04 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Portaria ME nº 1.511, de 9 de fevereiro de 2021. 2021.** Altera a Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, que dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - Siconv, e a Portaria nº 67, de 31 de março de 2017, que dispõe sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos no âmbito das transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de fomento e de colaboração. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-me-n-1.511-de-9-de-fevereiro-de-2021-303028400>. Acesso em: 04 jan. 2021.

BRASIL. Plataforma + BRASIL. **Modelo de Excelência em Gestão – MEG-Tr.** 2022. Disponível em: <https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/ajuda/glossario/assuntos-gerais/modelo-de-excelencia-em-gestao/modelo-de-excelencia-em-gestao-meg-tr>. Acesso em: 06 mar. 2022.

CGE/MG - Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.** Anexo Único da Resolução CGE n. 31, de 14 de setembro de 2018. 2018a. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/phocadownload/Integridade/Plano%20de%20Integridade%20CGE.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2021.

CGE/MG - Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia de Integridade Pública, Vol I.** 2018b. 70 p. Disponível em: [https://issuu.com/controladoriamg/docs/cge-mg\\_guia\\_de\\_integridade\\_publica\\_volume\\_i](https://issuu.com/controladoriamg/docs/cge-mg_guia_de_integridade_publica_volume_i). Acesso em: 08 jan. 2021.

CGE/MG - Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia de Integridade Pública, Vol II.** 2019. 31 p. Disponível em: <https://cge.mg.gov.br/phocadownload/Integridade/Guia%20de%20Integridade%20Publica%20II.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2021.

CGU - Controladoria-Geral da União. **Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF: CGU, 2015.

CORREIA, Maria Valéria Costa. **Que Controle Social? Os conselhos de saúde como instrumento [online].** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000, 162 p. ISBN: 978-85-7541-522-1. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/qycmp/pdf/correia-9788575415221.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

FEBRABAN – Fundação Brasileira de Bancos. **Guia: Boas Práticas de Compliance.** 2018. Edição revista e atualizada 2018. 32 p. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>. Acesso em: 20 dez. 2021.

FERRAZ, Luciano. Reflexões sobre a Lei nº 12.846/2013 e seus impactos nas relações público-privadas – Lei de improbidade empresarial e não lei anticorrupção. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP** | Belo Horizonte, ano 12, n. 47, p. 33-43, out./dez. 2014. 11 p. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2015/05/lei-anticorrupcao-artigo-luciano-ferraz.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

FNQ – Fundação Nacional de Qualidade. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. 21ª edição. 88 p. 2017. Disponível em: [https://alagoascompetitiva.org.br/wp-content/uploads/2018/04/IA\\_500-pontos-2017\\_v2\\_fnq.pdf](https://alagoascompetitiva.org.br/wp-content/uploads/2018/04/IA_500-pontos-2017_v2_fnq.pdf). Acesso em: 02 dez. 2021.

FRANCO, Fernando Leme. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. 2017. Disponível em: [http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb\\_governanca\\_e\\_gestao\\_de\\_riscos\\_em\\_organizacoes\\_publicas\\_apostila.pdf](http://brasil.mackenzie.br/apps/files/fpmb_governanca_e_gestao_de_riscos_em_organizacoes_publicas_apostila.pdf). Acesso em: 02 dez. 2021.

IBGP – Instituto Brasileiro de Governança Pública. **Princípios do IBGP para Governança Pública**. 2014. 33 p. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2017/05/Princ%C3%ADpios-do-IBGP-para-Governan%C3%A7a-P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

JÚNIOR, Edson Gonçalves; MIRANDA, Maurício Fernando Oliveira de. Compliance no Setor Público e a Realidade dos Programas para Pequenas Prefeituras. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, v. 7, n. 1, p. 45-57, jan./jun. 2019 I. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/rcd/article/view/1449/1314>. Acesso em: 04 dez. 2021.

MARINHO, Alexandre; FAÇANHA, Luís Otávio. Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Texto para discussão n. 787. Rio de Janeiro: **IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, 2001. 27 p. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD\\_787.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2328/1/TD_787.pdf). Acesso em: 02 dez. 2021.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. São Paulo, 2006. 119 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/publico/governancacorporativanosetorpublicofederalbrasileiro.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

MINAS GERAIS. **Lei nº 2.606, de 05 de janeiro de 1962**. 1962. Fica criado o Instituto Estadual de Florestas. Disponível em: [http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=5091#:~:text=1%C2%BA%20%2D%20Fica%20criado%20o%20Instituto,de%20Minas%20Gerais%20\(Vetado\)](http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=5091#:~:text=1%C2%BA%20%2D%20Fica%20criado%20o%20Instituto,de%20Minas%20Gerais%20(Vetado).). Acesso em: 02 dez. 2021.

MINAS GERAIS. **Lei nº 9.525, de 29 de dezembro de 1987**. 1987. Dispõe sobre a instituição da Fundação Estadual do Meio Ambiente e dá outras providências. Disponível em:

[https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9525&comp=&ano=1987&aba=js\\_textoAtualizado#texto](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9525&comp=&ano=1987&aba=js_textoAtualizado#texto). Acesso em: 02 dez. 2021.

**MINAS GERAIS. Lei nº 11.903, de 06 de setembro de 1995.** 1995. Cria a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, altera a denominação da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente e dá outras providências. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11903&comp=&ano=1995&aba=js\\_textoAtualizado#texto](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11903&comp=&ano=1995&aba=js_textoAtualizado#texto). Acesso em: 02 dez. 2021.

**MINAS GERAIS. Lei nº 12.584, de 17 de julho de 1997.** 1997. Altera a denominação do Departamento de Recursos Hídricos do Estado de Minas Gerais – DRH-MG – para Instituto Mineiro de Gestão das Águas – IGAM –, dispõe sobre sua reorganização e dá outras providências. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12584&comp=&ano=1997&aba=js\\_textoAtualizado#texto](https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12584&comp=&ano=1997&aba=js_textoAtualizado#texto). Acesso em: 02 dez. 2021.

**MINAS GERAIS. Lei Delegada nº 125, de 25 de janeiro de 2007.** 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Semad - e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=125&comp=&ano=2007>. Acesso em: 02 dez. 2021.

**MINAS GERAIS. Lei nº 21.972, de 21 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre o Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – Sisema – e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=21972&an=2016&tipo=LEI>. Acesso em: 02 dez. 2021.

**MINAS GERAIS. Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017.** 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47185&comp=&ano=2017>. Acesso em: 02 dez. 2021.

**MINAS GERAIS. Decreto nº 47.787, de 13 de dezembro de 2019.** 2019. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Minas Gerais, Belo Horizonte, 14 dez. 2019. p.2-10. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/227682>. Acesso em: 06 mar. 2020.

**MINAS GERAIS. Plano Mineiro de Promoção à Integridade – PMPI.** 2022. Disponível em: <https://pmpi.mg.gov.br/pmpi>. Acesso em 06 de mar. 2022.

**MÓNICO, Lisete S.; et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa.** Atas CIAIQ2017 >>Investigação Qualitativa em Ciências Sociais//Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales//Volume 3. 10 p. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447/1404>. Acesso em: 02 dez. 2021.

MONTEVECHI, Camila. **Nuances da Adesão Institucional ao Plano Mineiro de Promoção da Integridade**. 2020. 19 p. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/64812>. Acesso em: 02 dez. 2021.

NOHARA, Irene Patrícia. **Governança Pública**. 2018. Disponível em: <https://direitoadm.com.br/governanca-publica/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho sobre Integridade Pública**. Paris, 2017. Disponível em <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

OCEG - Open Compliance & Ethics Group. **GRC capability model – version 3.0** (Red Book). Scottsdale: OCEG, 2015. Disponível em: <https://go.oceg.org/grc-capability-model-red-book>. Acesso em: 20 dez. 2021.

OLIVEIRA, Raira Marques. **O programa de compliance aplicado às relações de trabalho** / Raira Marques Oliveira. – 2019. 77 f.: il. color. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Direito, Curso de Direito, Fortaleza, 2019. Orientação: Profa. Dra. Fernanda Cláudia Araújo da Silva. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/44516>. Acesso em: 02 dez. 2021.

PINHO, José Antônio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. “*Accountability*: já podemos traduzi-la para o português?”. **Revista de Administração Pública – Rap**. Rio de Janeiro 43(6):1343-1368, nov./dez. 2009. 26 p.

QUEIROZ, Danielle Teixeira; *et al.* Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: Conceitos e Aplicações na Área da Saúde. Participant Observation In Qualitative Research: Concepts And Applications In Health. p. 276 • **R Enferm UERJ**, Rio de Janeiro, 2007 abr/jun; 15(2):276-83. 8 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2020779/mod\\_resource/content/1/Observa%C3%A7%C3%A3o%20Participante.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2020779/mod_resource/content/1/Observa%C3%A7%C3%A3o%20Participante.pdf). Acesso em: 04 dez. 2021.

RIBEIRO, Thiago Baó. **Entenda a Diferença entre os Programas de Compliance e Integridade!**. 2019. Disponível em: <https://baoribeiro.com.br/blog/entenda-a-diferenca-entre-os-programas-de-compliance-e-integridade/>. Acesso em: 23 mai. 2022.

SEMAD, FEAM, IEF, IGAM. **Resolução Conjunta Semad/Feam/IEF/Igam nº 3.005**, de 17 de setembro de 2020. Aprova e institui o Plano de Integridade do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. Disponível em: <http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=52522>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SEMAD, FEAM, IEF, IGAM. **Resolução Conjunta Semad/Feam/IEF/Igam nº 2.790**, de 29 de março de 2019. Institui Grupo de Trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para os órgãos e entidades do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade –

PMPI. Disponível em:  
<http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=48259#:~:text=Institui%20Grupo%20de%20Trabalho%20destinado,de%20Promo%C3%A7%C3%A3o%20da%20Integridade%20%E2%80%93%20PMPI>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SILVA, Fernanda Rodrigues da; CANÇADO, Airton Cardoso; SANTOS, Jeany Castro dos. 2017. Compreensões Acerca do Conceito de Controle Social. **Desenvolvimento em Questão**, 15 (41), 24–58. Disponível em:  
<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.24-58>. Acesso em: 04 dez. 2021.

SISEMA - Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos. **Plano de Integridade do Sisema**. Grupo de Trabalho. Belo Horizonte, 2020. 266 p. Disponível em:  
[http://www.meioambiente.mg.gov.br/images/stories/2021/Plano\\_de\\_Integridade\\_Completo.pdf](http://www.meioambiente.mg.gov.br/images/stories/2021/Plano_de_Integridade_Completo.pdf). Acesso em: 10 dez. 2021.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. 2019. Governança pública: uma revisão conceitual. **Rev. Serv. Público Brasília 70 (4) 519-550 out/dez 2019**. Disponível em:  
[file:///C:/Users/Fernanda%20TS/Downloads/3089-Texto%20do%20Artigo-12787-1-10-20191227%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Fernanda%20TS/Downloads/3089-Texto%20do%20Artigo-12787-1-10-20191227%20(1).pdf). Acesso em: 20 dez. 2021.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública/** Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em:  
[https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/ReferRefere\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/ReferRefere_basico_governanca_2_edicao.PDF). Acesso em: 10 dez. 2021.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p.: il. – ISBN: 978-85-256-0107-0. Disponível em:  
[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 04 jan. 2021.

VIOL, Dalila. **Entre o Texto e o Contexto: Institucionalização Dos Programas De Integridade No Brasil**. Belo Horizonte, 2019. 178 p. Dissertação de Mestrado – Fundação João Pinheiro – FJP. Disponível em:  
<http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/425>. Acesso em: 04 dez. 2021.